Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»
Машинобудівний факультет
Кафедра «Інтегровані технології машинобудування» ім. М.Ф. Семка

Крижний Г.К.

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни «Сертифікація персоналу»

Харків

Лекція 1

Управління персоналом і людськими ресурсами: мета, політика, стратегія, тактика

Зміст лекції:

Вступ

1. Категорії персоналу підприємства
2. Філософія управління персоналом
3. Кадрова політика підприємства
4. Стратегічні цілі управління персоналом
5. Тактика (операційні плани) управління персоналом

Вступ

Сучасне промислове підприємство - це одночасно і виробнича і соціальна організація. Процеси, що мають місце на підприємстві, можна розділити на два види:

1. Виробничі процеси (матеріально-речові процеси), коли сировина та матеріали перетворюються в готову продукцію.
2. Процеси управління, які створюють і регламентують необхідні умови для ефективного протікання матеріальних процесів.

Особливу роль серед процесів управління виконують процеси управління поведінкою персоналу, тобто процеси керівництва. Ці процеси спрямовані на забезпечення високої продуктивності праці і якості роботи, підвищення творчої і організаційної активності персоналу, підтримання лояльності працівників підприємства. Добре організований і ретельний трудовий колектив, об'єднаний певними знаннями і достатньою самостійністю, краще сприймає технологічні нововведення і швидше запроваджує їх у виробництво.

Персонал - це найбільш важливий ресурс підприємства. Без його високих характеристик неможливо гарантувати високу та стабільну якість продукції та послуг. Тому щоб вий на ринки розвинутих країн, необхідно сертифікувати не тільки саму продукцію, а все підприємство, насамперед його персонал.

Наш курс складається з двох модулів. Перший присвячується управлінню персоналом, а другий його оцінці - атестації та сертифікації персоналу. Обсяг курсу: всього 396 год., 80 год. - лекцій, 64 год. - лаб. роб., 32 год. - практ. зан., 220 год. - сам. робота.

1. Категорії персоналу підприємства

Успіх роботи підприємства забезпечується людьми, що працюють на ньому. Довгострокові успіхи розвинутих країн показують, що в центрі концепції управління організацією повинна знаходитись людина як найбільша цінність любої організації. Знаково звучить місія японського концерну телевізійної техніки, яка оголошує, що «Мацусіта-денкн» - *це місце, де створюються люди. Ми також створюємо і електронне обладнання.*

Видатний американський менеджер Ли Якока дуже просто визначає управління персоналом: «Управління є не що інше, як налаштування інших людей на працю».

Згідно з Державним класифікатором професій **(класифікатор професій ДК 003:2010 зі змінами 2016 р.)**

Класифікатор професій:

- Розділ 1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі). Додаток А (обов'язковий), коди 1110-1499
- Розділ 2. Професіонали. Додаток А (обов'язковий), коди 2111.1-2490
- Розділ 3. Фахівці. Додаток А (обов'язковий), коди 3111-3590
- Розділ 4. Технічні службовці. Додаток А (обов'язковий), коди 4111-4229
- Розділ 5. Працівники сфери торгівлі та послуг. Додаток А (обов'язковий), коди 5111 — 5312
- Розділ 6. Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства. Додаток А (обов'язковий), коди 6111-6190
- Розділ 7. Кваліфіковані робітники з інструментом. Додаток А (обов'язковий), коди 7111-7990
- Розділ 8. Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин. Додаток А (обов'язковий), коди 8111-8990
- Розділ 9. Найпростіші професії. Додаток А (обов'язковий), коди 9120-9411

класифікаційні угруповання (розділ, підрозділ, клас, підклас, група) сформовано у 9 розділів:

Розділ 1. Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери (управителі).

Цей розділ вміщує професії, що пов'язані з:

- визначенням та формуванням державної політики, законодавчим регулюванням;

- вищим державним управлінням;

- правосуддям та прокурорським наглядом;

- керівництвом об'єднаннями підприємств, підприємствами, установами, організаціями та їхніми підрозділами незалежно від форм власності та видів економічної діяльності.

Розділ 2. Професіонали.

Цей розділ вміщує професії, що передбачають високий рівень знань у галузі фізичних, математичних, технічних, біологічних, агрономічних, медичних чи гуманітарних наук.

Професійні завдання полягають у збільшенні існуючого фонду (обсягу) знань, застосуванні певних концепцій, теорій та методів для розв'язання певних проблем чи в систематизованому викладенні відповідних дисциплін у повному обсязі.

До цього розділу належать професії, що вимагають від працівника (з урахуванням кола та складності певних професійних завдань та обов'язків) кваліфікації за:

1) дипломом про повну вищу освіту, що відповідає рівню спеціаліста, магістра;

2) дипломом про присудження наукового ступеня:

- кандидата наук;

- доктора наук;

3) атестатом про затвердження вченого звання:

- старшого наукового співробітника;

- доцента;

- професора.

Розділ 3. Фахівці.

Цей розділ вміщує професії, що вимагають знань в одній чи більше галузях природознавчих, технічних і гуманітарних наук.

Професійні завдання полягають у виконанні спеціальних робіт, пов'язаних із застосуванням положень та використанням методів відповідних наук.

До цього розділу належать професії, яким відповідає кваліфікація за дипломом чи іншим відповідним документом:

- молодшого спеціаліста;

- бакалавра;

- спеціаліста, що проходить післядипломну підготовку (стажування, інтернатуру, клінічну ординатуру тощо);

- спеціаліста (на роботах з керування складними технічними комплексами чи їх обслуговування).

Розділ 4. Технічні службовці.

Цей розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для підготовки, збереження, відновлення інформації та проведення обчислень.

Професійні завдання пов'язані з виконанням секретарських обов'язків, роботою на друкарських машинках чи інших конторських машинах, записами та опрацюванням цифрових даних, обслуговуванням клієнтів (поштове обслуговування, операції грошового обігу, надання довідок, реєстрація чи передавання інформації тощо).

До цього розділу належать професії, до яких може бути застосований рівень кваліфікації "молодший спеціаліст", а також професії, що вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.

Розділ 5. Працівники сфери торгівлі та послуг.

До цього розділу належать професії, що передбачають знання, необхідні для надання послуг.

Професійні завдання охоплюють забезпечення послугами, пов'язаними з поїздками, побутом, харчуванням, обслуговуванням, охороною, підтриманням правопорядку, торгівлею тощо.

Більшість професій, вміщених до цього розділу, вимагає повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві. Ряд професій можуть мати освітньо-кваліфікаційний рівень молодшого спеціаліста.

Розділ 6. Кваліфіковані робітники сільського та лісового господарств, риборозведення та рибальства.

Цей розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для сільськогосподарського виробництва, лісового господарства, риборозведення та рибного промислу.

Професійні завдання полягають у вирощуванні урожаю, розведенні тварин, полюванні, добуванні риби, її розведенні, збереженні та експлуатації лісів з орієнтацією, головним чином, на ринок і реалізацію продукції організаціям збуту, торговельним підприємствам чи окремим покупцям.

До цього розділу належать професії, що вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.

Розділ 7. Кваліфіковані робітники з інструментом.

Цей розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для вибирання способів використання матеріалів та інструментів, визначення стадій робочого процесу, характеристик та призначення кінцевої продукції.

До цього розділу належать професії, пов'язані з видобутком корисних копалин, будівництвом і виробленням різної продукції.

Ці професії вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.

Для деяких професій, пов'язаних з виконанням робіт високої кваліфікації, потрібна кваліфікація молодшого спеціаліста.

Розділ 8. Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин.

Цей розділ вміщує професії, що передбачають знання, необхідні для експлуатації та нагляду за роботою устаткування, машин, у тому числі високоавтоматизованих, а також для їх складання.

Професійні завдання охоплюють розроблення корисних копалин, нагляд за їх видобутком, ведення робочого процесу та виробництво продукції на устаткуванні чи машинах, керування транспортними засобами, пересувними установками, складання виробів із деталей та вузлів.

Ці професії вимагають повної загальної середньої та професійно-технічної освіти чи повної загальної середньої освіти та професійної підготовки на виробництві.

Для деяких професій, пов'язаних із виконанням робіт високої кваліфікації, потрібна кваліфікація молодшого спеціаліста.

Розділ 9. Найпростіші професії.

Цей розділ охоплює найпростіші професії (роботи), що потребують знань для виконання простих завдань із використанням ручних інструментів, у деяких випадках із значними фізичними зусиллями.

Професійні завдання пов'язані з продажем товарів на вулиці, збереженням та охороною майна, прибиранням, чищенням, пранням, прасуванням та виконанням низькокваліфікованих робіт у видобувній, сільськогосподарській, риболовній, будівельній та промисловій галузях тощо.

Для виконання професійних завдань досить базової загальної середньої освіти або початкової загальної освіти та мінімальної професійної підготовки на виробництві чи інструктажу.

В додатку А надається перелік посад із сортуванням по номеру коду. В додатку Б наведені усі професії з кодами із абетковим сортуванням. В додатку В дані роз'яснення до класифікатора професій.

Національний класифікатор України «Класифікатор професій - 2010» призначений для застосування усіма суб'єктами ведення господарства лід час запису про роботу в трудові книжки працівників.

Для максимальної зручності знаходження потрібної професії або її коду це можна зробити декількома шляхами - по назві професії (в алфавітному порядку), за видом діяльності та по номеру коду.

2. Філософія управління персоналом

Організації, що успішно працюють довгий час, поступово вдосконалюють структуру управління, взаємовідносини між членами колективу, виробляють власні стандарти співпраці та поведінки і таким чином культивують в собі певну філософію. Відомо, що філософія організації виникла в великих компаніях Японії. Вона розглядалася як сукупність цілей і правил поведінки працівників. Президент «Sony» А. Моріта вважає, що основними принципами компанії є:

1) вибір крупних цілей і постановка амбіційних науково-технічних задач;
2) патерналізм - виховання у працюючих на фірмі відчуття, що вони члени однієї сім'ї (пожиттєвий найм співробітників і т.д.);
3) розвиток творчої ініціативи і свідома відмова від складання жорстких планів.

Коли на фірмі, де діє філософія організації, намагаються прийняти рішення, яке суперечить цій філософії, то цьому рішенню виникає серйозна протидія. Для прийняття такого рішення потрібно знайти дуже вагомі доводи. Нові рішення повинні бути приведені у відповідність з попередніми, тобто послідовність повинна бути збережена. Філософія організації дозволяє приймати колективні рішення там, де в іншому випадку могла б виникнути анархія.

Філософія організації оформляється в окремий нормативний документ, необхідність якого пояснюється наступним:

- відносини між персоналом повинні строго регламентуватись загальними для усіх принципами;
- нові працівники швидше адаптуються до сформованої системи моральних цінностей та вимог адміністрації;
- проведення кадрової політики відмінної від існуючих в інших організаціях;
- зміна керівного складу організації не веде до зміни правил, а спадковість зберігається.

Базовими документами при розробці філософії організації є Конституція, Цивільний кодекс, Громадянський кодекс, Закон про працю, Колективний договір, Устав підприємства, Декларація прав людини, а також можуть залучатися і релігійні писання.

В зарубіжних організаціях документ «Філософія організації» містить наступні розділи: ціль і задачі організації, права працівників, ділові і моральні якості працівників, умови праці і робоче місце, оцінка і оплата праці, соціальні блага, соціальні гарантії, захоплення працівників.

Філософія управління персоналом - це складова філософії організації. ЇЇ основою є сукупність внутрішньо організаційних принципів, моральних і адміністративних норм і правил взаємовідносин персоналу, система цінностей і переконань, така що підпорядкована глобальній меті організації і що сприймається усіма її працівниками. Дотримання філософії гарантує успіх і благополуччя організації. Порушення філософських постулатів веде до розвитку конфліктів між адміністрацією і працівниками, зниженню ефективності діяльності організації.

Суть філософії управління персоналом полягає в тому, що повинна покращуватись якість трудового життя, працівники повинні мати можливість задовольняти свої особисті потреби; повинні бути створені умови для справедливих, довірчих, рівноправних і відкритих взаємовідносин, коли кожен може повністю використати свої навики, активно брати участь в прийнятті важливих виробничих рішень. Коли трудові заслуги відзначаються винагородами, коли працівникам забезпечені безпечні умови праці. Якщо адміністрація забезпечує виконання цих умов, то вона завойовує відданість персоналу. Практика показує, що витрати на створення таких умов окупається.

А ще практика показує, що філософія управління персоналом має національне забарвлення. Укрупнено можна назвати американську, японську європейську та вітчизняну різновиди цієї філософії.

3. Кадрова політика підприємства

Разработка кадровой политики является ключевым элементом стратегического планирования организации. Особая задача кадровой политики заключается в подготовке ответов на все вопросы, связанные с управлением персоналом/человеческими ресурсами. Что такое политика? Для простоты понимания — это заявление о намерениях или правилах поведения, которые планируется осуществить в рамках организации. Политика — это квинтэссенция организационных ценностей и ожиданий в отношении всех основных функций организации. Политика констатирует не то, что составляет планы органи-

зации (то есть объективные цели), а то, как организация собирается достичь поставленных целей. Политику необходимо отличать от стратегии, которая, по сути, не что иное, как свод долгосрочных планируемых целей в совокупности с системой инструментов, претворяющих цели в реальность. Стратегические цели формируют основу для детальных операционных планов. В то время как политика наполняет данный каркас из стратегических и операционных планов нравственным содержанием и элементами поведенческой теории.

Как следует заметить, базовыми принципами кадровой политики являются следующие:
Компания будет вносить свой вклад в общество и придерживаться буквы закона в вопросах кадровой политики.

Информация обо всех вакантных позициях будет доведена до сведения персонала.

Все должностные позиции будут распределяться только по заслугам. Никто не может подвергнуться дискриминации на основе половой или национальной принадлежности, возраста или других критериев, за исключением профессионального несоответствия должности.

Ни одно из организационных изменений не может быть произведено без тщательного обсуждения с теми, кого оно может затронуть непосредственно.

Оплата труда будет аналогична лучшим показателям в отрасли.

Персонал примет участие в программах обучения и развития для повышения своего профессионального уровня.

Каждый сотрудник имеет право на справедливое обращение в вопросах дисциплины

Принципы, обозначенные выше, составляют долгосрочное представление организации об управлении взаимоотношениями в коллективе. Вслед за их утверждением, в письменной форме или на практике, наступает этап стратегического планирования. В действительности стратегические задачи #шеют общее количественное выражение. Если задачи поддаются высокой степени конкретизации, то они не являются стратегическими, а тактическими, или краткосрочными. Стратегия управления персоналом/человеческими ресурсами является продуктом поэтапного обсуждения и обоюдного согласия всего высшего руководства, а не только специалистов по персоналу. Естественно, что первостепенными задачами, требующими исполнения, станут задачи, имеющие непосредственное отношение к основной сфере бизнеса организации. Для большинства коммерческих организаций такими ключевыми задачами будет определение целевых рыночных сегментов и задач производства.

Как только продуктовая — маркетинговая стратегия компании будет утверждена, возможна разработка стратегии в области персонала и других ресурсов. В упрощенном ви-

4. Стратегічні цілі управління персоналом

6. Примером стратегических целей в системе стратегического управления персоналом/HRM могут служить:

- Обеспечение потребности организации в персонале на ближайшие 5 лет (как в количественном отношении, так в отношении определенных категорий персонала).
- Регулирование уровня оплаты труда, достаточного для подбора, удержания и мотивации персонала на всех организационных уровнях.
- Высокий приоритет развития лидерства на ключевых должностях.
- Обеспечение эффективных программ обучения и развития для повышения квалификации всего персонала и формирования высокой внутренней динамики кадров.
- Развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и другими сотрудниками, между департаментами и отделами.
- Создание механизмов борьбы с последствиями психологического восприятия перемен.

Такие стратегические задачи можно измерить только в качественном отношении. Выбор стратегии осуществляется на основе анализа и определения наиболее перспективного варианта. Нельзя сказать, что некоторые из задач не могут быть выражены количественно в некоторых случаях. Например, если бы руководство компании принимало решение об уровне оплаты труда, то его решение базировалось бы частично на статистике отдела кадров (количественных показателях текучести персонала, вакансиях и т. п.) и отчасти на общих рассуждениях и выводах об уровне мотивации персонала. То, что на самом деле важно в таких решениях, — это полнота информации, передаваемой на рассмотрение руководства. От полноты картины зависит, сможет ли компания достигнуть или не достигнуть определенной цели.

7. Стратегические цели носят общий характер, поскольку подразумевают высокую степень неопределенности и уточнение в долгосрочном периоде. Как следует из рис. 2.2 существуют значительные внешние факторы, влияющие на путь реализации стратегии управления персоналом. К данным факторам относятся: изменения в законодательстве, действия конкурентов (особенно в вопросах персонала) и технологические достижения.

Более объективными факторами также выступают: уровень спроса на товары или услуги организации и положение на национальном или региональном рынке труда.

8. В результате влияния обозначенных факторов на стратегию управления персоналом не исключено возникновение некоторых вопросов, в числе которых:

» Стоит ли привлекать квалифицированных, опытных сотрудников или нанимать неопытных новичков и обучать их в компании?

- Стоит ли увеличивать численность персонала линейных подразделений, восполняя дополнительную потребность, или использовать возможности временного персонала, не включая его в штат компании?
- Стоит ли увеличивать или снижать долю сотрудников, работающих на условиях частичной занятости?

- Стоит ли привлекать квалифицированную рабочую силу в район дислокации компании (например, путем субсидирования жилищных проблем) или открывать новые производственные мощности в местах, характеризующихся высоким кадровым потенциалом?

Все вышеперечисленные альтернативы — это возможная реакция менеджеров по работе с персоналом на изменение условий существования. Каждый из вариантов можно оценить как количественно, так и качественно. Так, например, с определенной степенью достоверности можно определить стоимость увеличения штата компании по сравнению с выводом персонала за штат на условиях временной занятости. Но в обоих случаях будет достаточно сложно оценить преимущества каждого варианта.

Тактика (операційні плани) управління персоналом

9. Определив стратегию развития отдела по работе с персоналом, руководитель отдела может приступить к согласованию годовых операционных планов, определяющих пути достижения ключевых целей. Предметная часть таких операционных планов рассматривается на протяжении всей книга и состоит из следующих разделов:
   - Основы планирования человеческих ресурсов (глава 10).
   - Планирование найма (глава 13),
   - Администрирование заработной платы (глава 17).
   - Администрирование и учет персонала (глава 17).
   - Планирование обучения персонала (глава 22).
   - Управление развитием персонала (глава 18).
   - Коллективные переговоры (глава 30).
   - Коллективные согласования (глава 30).
   - Социальные программы охраны труда (глава 29).
10. Операционные планы содержат детальные положения, включая положение о бюджетировании, которые определяют способы достижения стратегических целей организации. Такие планы указывают на действия и ресурсы, необходимые для воплощения намерений в реальность. В планах приводятся количественные и качественные показатели, даются временные ограничения и ограничения в рамках определенного бюджета, определяется ответственность конкретных лиц за достижение требуемых результатов.

Використані джерела

1. Шибалкин Ю.А. Основы управления персоналом: Учебное пособие для студентов дистанционной формы обучения. - М.: МГИУ, 2000. - 260 с.
2. И.Б. Дуракова, О.А. Родин, С.М. Талтынов. Теория управления персоналом. Учебное пособие по дисциплине «Управление персоналом», ВГУ, Воронеж, 2004, 83с.
3. Коул, Джеральд. Управление персоналом в современных организациях/Джеральд Коул; Пер. с англ. - М.: ООО «Вершина», 2004. - 352 с.

Лекція 2

Парадигми управління персоналом в XX ст. і виклики в кадровому менеджменті в XXI ст.

Зміст лекції:

1. Парадигми управління персоналом у XX ст.
2. Еволюція форм спільної діяльності і становлення кадрового менеджменту
3. Основні типи професійної культури кадрового менеджменту
4. Кадровий менеджмент: від управління персоналом до управління людськими ресурсами
5. Кадровий менеджмент: виклики XXI ст.

1. Парадигми управління персоналом у XX ст.

У становленні кадрового менеджменту як професійної діяльності протягом XX сторіччя досить чітко виділяються періоди, пов'язані з висуванням принципово нових ідей, доктрин і підходів у кадровій роботі. У період між Першою і Другою світовими війнами, апелюючи головним чином до досвіду розвинених країн Заходу, звичайно говорять про два основні підходи в роботі з персоналом:

• доктрину наукового управління, чи наукової організації праці;

• доктрину людських відносин.

Якщо перша доктрина акцентувала увагу на використанні методів оптимізації організаційних, технічних і соціальних компонентів виробничих систем, то друга доктрина прагнула розкрити значення морально-психологічних і соціально-організаційних чинників в ефективному функціонуванні персоналу організацій.

Набагато складніше дати одномірну класифікацію для підходів, що застосовувалися в роботі з персоналом у другій половині XX ст. Поява безлічі шкіл (у тому числі національних) в області кадрового менеджменту, взаємний обмін досвідом роблять дуже сумнівною однозначну класифікацію цих підходів. Скоріше, можна говорити про парадигмальну спрямованість "тектонічних" здвигів, що відбуваються в домінуючих концептуальних схемах управлінського мислення. Проникнення ідей гуманістичної психології, максимальне залучення персоналу в справи фірми, демократизація стилю організаційного поводження і делегування відповідальності, якість продукції і робочого середовища персоналу, інвестування в людський капітал, багатофункціональні робочі й управлінські команди - такий неповний перелік ключових характеристик згаданих змін. Їх природа - у трансформації форм організації спільної діяльності в XX ст.

2. Еволюція форм спільної діяльності і становлення кадрового менеджменту

Становлення форм спільної творчої діяльності пов'язано з трансформацією історично їй передуючих форм організації спільної діяльності: спільно-послідовної, спільно-взаємодіючої, спільно-індивідуальної. Саме в такій послідовності в XX ст., як показує досвід менеджменту різних організацій у розвинутих країнах, відбувається розвиток основних форм спільної творчої діяльності. Цей процес, якщо його розглядати в рамках організаційно-культурного підходу, можна інтерпретувати як фази становлення *партиципативної* організаційної культури, а ті трансформації, які зазнавали бюрократична, органічна і підприємницька культури, послідовно генерували парадигми кадрової роботи в менеджменті капіталістичних країн.

Розкриємо логіку цього історичного процесу організаційно-культурної еволюції. Технократичний підхід, що корениться у філософії позитивізму, був перенесений (найбільш відома фігура в цьому підході - Ф. Тейлор) у практику організації виробничих і трудових процесів у зв'язку з різко зростою потребою підвищення ефективності діяльності великомасштабних виробничих систем, орієнтованих на випуск серійної масової продукції. Працівник у подібного роду людино-машинних системах трактувався як "гвинтик", і проблема оптимізації функціонування таких технологій зважувалася на шляхах раціоналізації соціально-виробничих зв'язків і трудових процесів за рахунок використання більш ефективних механізмів контролю і винагороди. Кінцева мета раціоналізації - підвищити рівень експлуатації всіх складових елементів (у тому числі і "людського матеріалу") цих систем.

Негативні соціальні наслідки подібного роду раціоналізації, незважаючи на те, що досягається, особливо в кризових ситуаціях (у першу чергу, в умовах воєн), ріст продуктивності праці за рахунок впровадження елементів його наукової організації, стали очевидні уже в другій половині 20-х рр. і породили серію соціальних експериментів (Хоторнські дослідження Е. Мейо). Гуманізація трудових відносин, залучення працівників в обговорення питань, що стосуються їх виробничої діяльності, використання позитивних ефектів групової самоорганізації - такі найважливіші принципи *доктрини людських відносин.* Її реалізація вперше додала найманому працівнику статус (хоча і

нерівноправного) партнера у взаєминах з менеджером і хазяїном підприємства, коли необхідно було врегулювати найскладніші соціальні та трудові питання. Гарантією цього стилю взаємин могла стати тільки колективістська солідарність трудящих, що знаходить інституціональне вираження в діяльності професійних спілок.

Колективістська за своєю природою ідеологія професіоналізму, властива масовим професіям, до середини 50-х рр. стала гальмом на шляху науково-технічного прогресу, оскільки широке впровадження технічних нововведень витісняло масову малокваліфіковану працю. Стимулювання індивідуального професійного розвитку за рахунок включення механізмів особистої зацікавленості та персональної відповідальності - така специфіка нового підходу в кадровому менеджменті (доктрина контрактації індивідуальної відповідальності), що одержав поширення в розвинених країнах в 60-70-і рр. Його застосування, в кінцевому рахунку, було націлене на те, щоб підвищити підприємницьку активність усіх працівників і зробити підприємство більш конкурентноздатним.

Однак орієнтація на споживчу мотивацію працівника, гіпертрофія егоїстичної моралі вели до ерозії морально-психологічного клімату організації, знижуючи в цілому ефективність її діяльності. Тому в якості протиотрути природним виглядало повернення (в тій чи іншій формі) до колективістських цінностей, що забезпечує здорову атмосферу в організаціях, де працівники, поєднувані в тимчасові і постійні робочі групи, займаються складно-організованою спільною діяльністю. В умовах глибокої структурної кризи 70-х рр. творення оптимальної, з точки зору рішення, як правило, неординарних проблем, форми організації для таких робочих груп стало самоцінним завданням. Соціальна і культурна творчість самих працівників, їх безпосередня участь в самоорганізації і самоврядуванні спільною діяльністю, взаємний контроль, взаємодопомога і взаємозамінність, прояснення загальних цінностей і цілей, визначають поведінку кожного члена команди, колективну відповідальність за результати і високу ефективність роботи, всебічний розвиток і використання індивідуального і групового потенціалів - такі складові нового підходу в кадровому менеджменті 80-90 рр., що отримав назву *team management - командний менеджмент.*

Таким чином, можна говорити про чотири основні парадигми в кадровому менеджменті в XX ст.:

• доктрина наукової організації праці;

• доктрина людських відносин;

• доктрина контрактації індивідуальної відповідальності;

• доктрина командного менеджменту.

Причому остання парадигма є органічним синтезом послідовних трансформацій, історично попередніх партиципативній організаційній культурі інших організаційних культур. І з цієї точки зору відсутність в тій чи іншій національній або корпоративній організаційній культурі історично попередніх і модернізованих елементів усіх трьох організаційних культур - бюрократичної, органічної і підприємницької - робить дуже проблематичною повноцінну реалізацію доктрини командного менеджменту в силу недостатньо ефективної організації діяльності, неадекватного морально-психо-логічного настрою або (і) низького рівня професіоналізму. Ця детермінованість ступенем зрілості національної і корпоративної організаційної культури застосування передових способів кадрового менеджменту в управлінні персоналом пояснює, зокрема, неможливість штучного перенесення навіть найефективнішого інструментарію кадрової роботи в практику вітчизняних кадрових служб.

3. Основні типи професійної культури кадрового менеджменту

Скористаємося класифікаційної схемою, запропонованою Д. Коулом, щоб розкрити специфіку кожної з виділених парадигм кадрового менеджменту. А вона визначається типом домінуючої в корпорації організаційної культури.

При домінуванні **бюрократичної організаційної культури** менеджер з персоналу у своїй діяльності схильний керуватися наступними стереотипами:

• працівники - природжені ледарі, пасивні і потребують маніпулювання і контролю з боку організації, тому менеджер, що несе відповідальність за функціонування персоналу організації, повинен приділяти особливу увагу стимулюванню роботи підлеглих;

• для працівників спонукальним мотивом у першу чергу є економічний інтерес, тому варто робити все для того, щоб забезпечити їм максимальний дохід;

• організаційна структура повинна бути спроектована таким чином, щоб контролювати бажання працівників і в максимальному ступені нейтралізувати можливі наслідки їх непередбачуваних дій;

• оскільки працівники по своїй натурі схильні протидіяти цілям, що приписуються організацією, і в основному не здатні на жорсткий самоконтроль і самодисципліну, необхідний надійний зовнішній контроль над їх діяльністю, щоб забезпечити досягнення поставлених керівництвом цілей;

• на керівну роботу можуть висуватися ті деякі працівники, які здатні до самоконтролю і мають високу мотивацію, цілеспрямовані і честолюбні.

При домінуванні **органічної організаційної культури** менеджер з персоналу у своїй діяльності, як правило, керується такими стереотипами:

• працівники стурбовані в основному соціальними потребами і знаходять почуття самоідентичності тільки у взаєминах з іншими людьми;

• раціоналізація виробництва і вузька спеціалізація призводять до того, що сенс своєї виробничої діяльності працівники бачать не в самій роботі, а в соціальних відносинах, які складаються в процесі праці;

• працівники більшою мірою схильні реагувати на вплив своїх товаришів, ніж на ініціативи начальства;

• високий рівень згуртованості робить групову думку основним джерелом морального авторитету для членів трудового колективу;

• працівники готові позитивно реагувати на ініціативи начальства, коли воно враховує соціальні потреби своїх підлеглих і, в першу чергу, потреба в суспільному визнанні.

У разі переважання **підприємницької організаційної культури** менеджер з персоналу керується такими стереотипами:

• працівники цікавляться тільки своїми особистими цілями. Вони байдужі до специфічних завдань організації, крім такої універсальної мети, як досягнення максимального прибутку. Тому з ними краще не обговорювати ці завдання, щоб не викликати зайвого опору при їх реалізації;

• кращий спосіб змусити організацію працювати - найняти наполегливих, агресивно налаштованих людей і постаратися зберегти контроль над ними в

умовах постійно мінливого зовнішнього середовища. Не виключено, що в цьому агресивному середовищі детальне опрацювання задач організації виявиться безглуздою справою, оскільки вирішальним фактором є ініціатива самих працівників;

• найбільш ефективний спосіб мотивації працівників - виклик, який відкриває хорошу можливість для їх самореалізації. При цьому виклик повинен бути сумірний потенціалу працівників, а менеджеру слід передбачити в разі успіху гідну винагороду;

• владні повноваження рідко кому-небудь делегуються через побоювання можливої помилки. Працівники вільні у своїх діях, поки роблять "правильні" речі;

• відповідальність не пропонується працівникам, але вона приймається на себе тими, хто готовий за будь-яких обставин виконати свої зобов'язання, незважаючи на зв'язаний з цим ризик. Саме ці якості особливо високо цінуються в підлеглих, що створює в колективі атмосферу підвищеної тривожності і спонукає працівників трудитися з повною самовіддачею, не дивлячись на годинник;

• для таких одержимих роботою підприємливих людей не мають особливого значення посади і звання, що дає менеджеру певну свободу маневру при обмежених фінансових ресурсах, дозволяючи особливо довго не мучитися над питанням, чий внесок у загальний результат був найбільшим.

При **партиципативній організаційній культурі** менеджер по персоналу у своїй діяльності виходить з того, що:

• переважна більшість працівників готові напружено працювати заради досягнення цілей, що знаходяться за межами їхніх особистих інтересів;

• кожен індивідуум унікальний, тому стандартні управлінські підходи не спрацьовують, а повинні бути сформульовані стосовно конкретної людини і даної ситуації;

• індивідууми досить гнучкі для того, щоб органічно поєднувати свої особисті цілі з цілями команди, якщо сама команда ясно уявляє собі, до чого вона прагне;

• взаємна доповнюваність здібностей членів команди і спільність основних ціннісних установок забезпечує повноцінне використання індивідуальних навичок і вмінь при досягненні загальнокомандних цілей;

• для координації зусиль багатьох людей необхідні наявність осмисленої комунікації між членами групи, неабиякі цілі повинні формулюватися таким чином, щоб енергія команди могла бути конструктивно спрямована на їх досягнення, потрібні новий тип керівництва та освоєння нових умінь і навичок всіма членами команди;

• процес командоутворення передбачає активну участь усіх членів команди в аналізі проблем і перспектив, плануванні спільних дій, оцінці (і самооцінці) отриманих результатів та індивідуальних вкладів у загальну роботу.

4. Кадровий менеджмент: від управління персоналом до управління людськими ресурсами

Справжня революція в кадровій роботі була викликана застосуванням після Другої світової війни ідей *системного підходу* в менеджменті. Становлення системного менеджменту зумовило виникнення принципово нової технології кадрового менеджменту - *управління людськими ресурсами.* Ця технологія була інкорпорована в систему стратегічного менеджменту, і функція управління персоналом стала компетенцією вищих посадових осіб корпорацій. Змінився і характер кадрової політики: вона стала більш активною і цілеспрямованою.

Виділяються три основні моделі кадрового менеджменту:

1) менеджер по персоналу як *попечитель своїх працівників,* піклується про здорові умови праці та сприятливу морально-психологічну атмосферу на підприємстві. Ця патерналістська модель сходить до соціал-реформістських ідей кінця XIX - початку XX ст. і знайшла своє органічне втілення в численних варіаціях доктрини людських відносин. Посадовий статус менеджера з персоналу у цій моделі досить низький: це клерк, має підготовку в області промислової соціології (або психології) і допомагає лінійним керівникам проводити ефективну політику корпорації щодо найманих працівників;

2). У великих організаціях, які використовують масову низькокваліфіковану працю, у нього двояка роль: здійснення адміністративного контролю над дотриманням найманими працівниками умов трудового договору, облік посадових переміщень; регулювання трудових відносин в процесі

переговорів з профспілками. Виконання цих функцій вимагає, як правило, юридичної підготовки, яка забезпечує менеджеру з персоналу досить високий статус в організації;

3). Менеджер по персоналу як архітектор кадрового потенціалу організації, грає провідну роль у розробці та реалізації довгострокової стратегії корпорації. Його місія - забезпечити організаційну і професійну когерентність складових кадрового потенціалу корпорації. Він входить до складу її вищого керівництва і має підготовку в такій новій області управлінського знання, як управління людськими ресурсами.

Істотна відмінність останньої моделі від двох попередніх, традиційних, явна. Ця модель і є основою управління людськими ресурсами.

Чим відрізняється управління людськими ресурсами від управління персоналом?

1. На відміну від управління персоналом управління людськими ресурсами переорієнтовано з потреб працівників на потреби самої організації в робочій силі, і пріоритети кадрового менеджменту визначаються в першу чергу результатами функціонального аналізу наявних і проектованих робочих місць, а не існуючим кадровим потенціалом організації.

2. Набуття управлінням людськими ресурсами стратегічного виміру робить акцент з потреб працівників на потреби самої організації в робочій силі на відміну від пасивної і реактивної політики, характерної для традиційних моделей управління персоналом.

3. Відповідальність за реалізацію більш активної кадрової політики покладається також і на лінійних менеджерів (керівників структурних підрозділів), а це означає, що кадрова робота керівників всіх ланок інтегрується в систему кадрового менеджменту, яка тільки й здатна ефективно реалізувати таку політику.

4. Відбувається переорієнтації системи кадрового менеджменту на індивідуальну роботу з персоналом, а, отже, з домінантних в управлінні персоналом колективістських цінностей на індивідуалістичні.

5. Якщо традиційно менеджер з персоналу повинен був прагнути заощадити на витратах, пов'язаних з відтворенням робочої сили (а тому і не був зацікавлений у довгострокових інвестиціях в людський капітал), то технологія управління людськими ресурсами націлена на підвищення ефективності

подібного роду інвестицій, що забезпечують постійне професійне зростання працівників підприємства та покращення якості умов праці.

6. Якщо в управлінні персоналом вся увага зосереджена виключно на рядових працівниках, то в управлінні людськими ресурсами акцент переноситься на управлінський штат: саме компетентність менеджерів виявляється ключовим елементом кадрового потенціалу сучасної корпорації.

7. Нова система кадрового менеджменту передбачає сильну і адаптивну корпоративну культуру, стимулюючу атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, прагнення всіх працівників корпорації зробити її "кращою компанією" за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення проблем.

Традиційний *(раціоналістичний)* підхід в управлінні людськими ресурсами виходить з того, що якщо компанія інвестує в кадри (удосконалює технології відбору персоналу, систематично організовує його навчання і реалізує програми кар'єрного росту, добре платить і піклується про нього), то вона в праві вимагати від своїх працівників лояльності і відповідального ставлення до роботи. Принаймні, можна розраховувати на те, що вони не будуть вступати у профспілки. Така кадрова політика є основою для реалізації успішної, конкурентоспроможної стратегії і будується, на відміну від традиційних методів управління персоналом не на підпорядкуванні працівників волі роботодавця (менеджера), а на взаємному врахуванні інтересів сторін і взаємної відповідальності.

Виниклий в США на початку 70-х рр.. неоплюралістичний (*гуманістичний*) підхід в управлінні людськими ресурсами є відомий компроміс між двома напрямками кадрового менеджменту - управлінням персоналом (парадигма людських відносин) та управлінням людськими ресурсами. Перетворення працівників у власників підприємства переводить відносини "роботодавець - найманий працівник" на новий рівень. У відносини взаємної відповідальності на цьому рівні включаються також інші акціонери, органи державної влади, споживачі. Завдяки цьому задоволення багатьох потреб працівників стає метою кадрової політики. У свою чергу взаємна відповідальність сторін забезпечує зростаючу ефективність діяльності фірми. проектуванні робочих місць і управлінні якістю умов праці, своєї продукції і

(або) послуг, що надаються - все це створює абсолютно нову атмосферу на підприємстві. Високий рівень участі працівників у справах фірми створює атмосферу співпраці, а не ворожості, якої ще недавно були пройняті відносини між роботодавцями та профспілками, та й переговори між ними тепер набувають все більше прагматичний характер.

Отже, можна говорити про певний синтез на базі технології управління людськими ресурсами традиційних (безумовно, модернізованих) і сучасних підходів. Однак, увібравши в себе переваги різних підходів, що склалися в кадровому менеджменті, технологія управління людськими ресурсами не може претендувати на роль свого роду панацеї для всіх проблем, з якими стикається в даний час менеджер по персоналу. І в цієї передової технології критики виявляють вади.

Управління людськими ресурсами: хвороби зростання чи органічні пороки?

Критичний аналіз застосування технології управління людськими ресурсами, незважаючи на багатообіцяючі заяви її прихильників, демонструє відомий розрив між ідеологічними установками і їх практичною реалізацією.

1. Практика управління людськими ресурсами в різних країнах свідчить про відсутність якоїсь єдиної концепції, тому що строкатість використовуваних концептуальних схем нерідко посилюється їх взаємною суперечливістю. Наприклад, несумісними на практиці представляються такі елементи управління людськими ресурсами, як командна робота і індивідуальна оплата праці залежно від його ефективності. У зв'язку з цим деякі скептики вбачають у неминучих суперечностях вираз структурного антагонізму між менеджерами і рядовими працівниками.

2. Хоча все більше число компаній оголошують про впровадження у себе "модної" технології управління людськими ресурсами, практична реалізація нової стратегії кадрового менеджменту стикається зі значними труднощами. Зокрема, не помітний ріст витрат на підготовку і перепідготовку персоналу. А передача частини кадрових функцій від кадрових служб лінійним керівникам, як правило, обходиться без додаткової перепідготовки останніх, та й не користується особливою увагою з боку керівництва корпорацій.

3. Методи залучення персоналу (участь у прибутках компанії, передача акцій працівникам тощо), запозичені з арсеналу управління людськими ресурсами, нерідко використовуються менеджерами в якості більш "м'яких"

форм інтенсифікації праці. Ставка на свідоме і відповідальне виконання виробничих функцій і завдань працівниками маскує витончені прийоми надексплуатації і служить в довгостроковій перспективі дієвим інструментом у нейтралізації впливу профспілок.

4. Відсутні об'єктивні дані, що свідчать про позитивний вплив впроваджуваної технології управління людськими ресурсами на морально-психологічний клімат в організаціях.

Проте, хоч якими б сумнівними з концептуальної точки зору і в морально-психологічному плані не виглядали результати практичного застосування технології управління людськими ресурсами, мікрореволюція в кадровому менеджменті за останні роки набирає темпи у всіх розвинених країнах.

5. **Кадровий менеджмент: виклики XXI ст.**

В кінці XX та на початку XXI ст. значно ускладнилася робота менеджерів. Світ став непостійним, рухомим, мінливим. Споживачі стали вимогливими. Уже неможливо випускати одну модель автомобіля 30 років, як це було можливим у минулому. Має місце глобалізація ринків, змінюється структура промисловості та демографія робочої сили, домінує орієнтація на високі доходи власників, проходять швидкі і безперервні організаційні та технологічні зміни. Це викликало стратегічні зміни в корпоративному управлінні, в тім числі і в кадровій роботі:

• від вузької спеціалізації і обмеженої відповідальності за доручену роботу - до широких професійних і посадових профілів;

• від спланованого кар'єрного шляху - до інформованого і гнучкого вибору траєкторії професійного розвитку;

• від відповідальності менеджерів за розвиток персоналу - до відповідальності самих працівників за власний розвиток;

• від контролю над проблемами, з якими стикаються працівники, - до створення можливостей для всебічного професійного зростання кожного працівника;

• від ухилення від зворотного зв'язку з підлеглими - до його активного пошуку;

• від секретного розгляду чинників успіху, вакантних робочих місць та відбору фахівців - до відкритого обговорення рівня компетентності працівників, наявних вакансій і шляхів їх заповнення.

З одного боку, ці зрушення, зачіпаючи в першу чергу стратегію корпорації, перетворюють кадрові стратегії в її ключовий елемент. З іншого боку, без ясно сформульованих стратегічних цілей корпорації і основних шляхів їх досягнення кадрова робота втрачає свій сенс.

Кадрова стратегія на порозі XXI ст. включає два вихідних елемента: наміри і напрями.

1. **Стратегічні наміри.** Місія фахівця з людських ресурсів в сучасному висококонкурентному середовищі - нарощувати кадровий потенціал корпорації, щоб реалізувати її бізнес-стратегію.

Тому менеджер з персоналу повинен вирішувати два стратегічних завдання:

• створювати конкурентні переваги фірми шляхом підвищення рівня відповідальності її працівників, використовуючи для цього засоби управління корпоративною культурою. Сильна корпоративна культура дозволяє залучати та утримувати таланти, а плоди їхньої праці створюють високу репутацію фірмі, притягають нових споживачів та висококваліфікованих працівників.

• забезпечувати конкурентні переваги фірми шляхом нарощування її людського потенціалу, всіляко забезпечуючи ріст професійної компетентності працівників.

2. **Стратегічні напрями.** Цей компонент стратегії розкриває шляхи досягнення стратегічних цілей корпорації. Але перш ніж вибирати шлях, необхідно мати ясний образ майбутнього організації. Структуроване бачення майбутнього організації багато в чому зумовлює стратегічні напрями.

Однак забезпечити реалізацію цих напрямів в умовах зростаючої конкуренції на ринках висококваліфікованої робочої сили - надзвичайно складне завдання. Кадрові служби, якщо вони бажають її ефективно вирішити, повинні перестати функціонувати як бюрократичні структури: їм слід знайти риси маркетингових організацій.

Другий пріоритетний напрямок - перегляд сформованих систем оплати і стимулювання праці, а також системи зайнятості.

Третій пріоритетний напрямок - скорочення витрат, обумовлених як неефективним використанням наявного кадрового потенціалу, так і надмірними трудовими ресурсами в корпорації.

Унікальне професійне ядро кадрового потенціалу - така основна конкурентна перевага будь-якої компанії, що прагне зміцнити свої позиції на глобальних ринках. У XXI ст. ця максима, за оцінкою зарубіжних аналітиків знайде силу непорушного закону для успішного підприємництва, оскільки пристосуватися до непередбачуваних і часто хаотичним змін у ринковому середовищі може тільки високомобільний, орієнтований на постійний розвиток персонал. Але, в свою чергу, ця обставина різко підвищить вимоги до всієї кадрової роботи в корпораціях. На зміну адміністратору-бюрократу і керівнику що дотримується реактивного стилю, прийдуть люди нової формації, що будуть виконувати роль стратега, підприємця і маркетолога.

Використані джерела

1. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. Учебник. 1999. Предоставлен компанией "Центр Кадровых Технологий - XXI век".

Лекція 3

Елементи організації, життєві стадії і цикли організації. Організаційні структури

Зміст лекції:

1. Елементи організації
2. Життєві стадії та цикли організації

1. Елементи організації

Поняття "організація" походить від французького "organisation; organiser" - влаштовувати, створювати; об'єднати, згуртувати; впорядковувати. Цим словом можна визначати:

• будова чого-небудь. Зазвичай в цьому значенні слово вживається в природничих науках (фізиці, хімії,...);

• сукупність людей, груп, об'єднаних для вирішення якої-небудь задачі, або соціальний інститут. Саме в цьому значенні ми і будемо використовувати дане поняття;

• саму діяльність по налагодженню, упорядкуванню, оптимізації роботи інших.

Розглядаючи організацію як соціальний інститут, ми можемо виділити кілька елементів, які складають її структуру і визначають її як особливе утворення, відмінне від багатьох інших.

Що це за елементи?

Мета. Жодна організація (як формальна комерційна структура, так і неформальне громадське об'єднання) не зможе сформуватися і тим більше далі існувати, якщо не буде визначена її мета - те, заради чого дана організація формується і буде діяти надалі. Визначення мети може бути дано двояким чином - для зовнішніх спостерігачів, учасників, користувачів продукцією організації і для її власних учасників, співробітників, включених в процес функціонування.

Місія. Ми спостерігаємо, що все більша кількість організацій починають свої презентації та рекламні кампанії з представлення власної місії - твердження, що розкриває сенс існування організації, специфіку її діяльності та основні соціальні зобов'язання. Прикладом подібного роду заяв можуть бути наступні: "Наша мета зробити світ менше" (телекомунікаційна компанія), "Разом з нами в майбутнє" (комп'ютерна техніка), "Нормальна техніка - для зручного життя" (побутова техніка) і ін. Таким чином, місія - це уявлення про стратегічні цілі, і в цьому сенсі - про майбутнє, в яке запрошується клієнт, партнер конкретної організації.

Бачення. Для опису мети організації важливий такий аспект, як бачення тобто те, як організація припускає рухатися до досягнення стратегічних цілей, як вона бачить шляхи та етапи досягнення цілей. Зазвичай це подання орієнтоване не стільки на клієнтів, скільки на співробітників організації і її стратегічних партнерів. Подібне уявлення фіксується в програмних документах організації і називається "бачення" (від англ. Vision - передбачення).

Структура. Наступний важливий елемент, без якого не може існувати жодна організація, - її структура. Під структурою організації розуміється її архітектоніка, наявність окремих частин і співвідношення між ними, ступінь жорсткості / гнучкості організаційної конфігурації, типи взаємодій між внутрішніми елементами. У літературі й управлінській практиці виділені три основних типи організаційних структур:

• лінійна;
• функціональна;
• адаптивна.

Лінійна організаційна структура, яка часто називається пірамідальної, бюрократичною, - строго ієрархічно організована, характеризується поділом зон відповідальності і єдиноначальністю.

Виділяються два підтипи лінійних організаційних структур: плоскі і високі, що розрізняються кількістю ієрархічних рівнів по відношенню до загального числа працівників.

Переваги лінійних організаційних структур:

• чітка система взаємних зв'язків;
• швидкість реакції у відповідь на прямі накази;
• узгодженість дій виконавців;
• оперативність у прийнятті рішень;
• ясно виражена особиста відповідальність керівника за прийняті рішення.

Основна проблема організаційних структур цього типу - обмеженість кількості підлеглих, які можуть "замикатися" на одного керівника, тобто обмеженість діапазону (сфери) контролю.

Діапазон контролю визначається кількістю зв'язків у підрозділі (організації). Ефективність управлінської діяльності залежить від типу і кількості зв'язків, число яких незмінно росте зі збільшенням кількості співробітників, що істотно ускладнює діяльність керівника.

Типи зв'язків:

• прямі одиничні між підлеглими;
• перехресні між підлеглими;
• прямі між керівником і будь-якою комбінацією підлеглих.

Чим більша кількість зв'язків і чим вони більш неформальні, тим вужчим повинен бути діапазон контролю для збереження ефективного управління над структурою. Тому при реалізації складних видів діяльності, що вимагають від

співробітників великого числа узгоджень, уточнень, консультацій з боку керівника, необхідні вузький діапазон контролю і висока (багаторівнева) організаційна структура

Функціональна організаційна структура побудована за принципом розподілу функцій усередині організації і створення наскрізних підструктур по керуванню функціями.

Часто функціональна організація *існує одночасно з лінійною,* що створює подвійне підпорядкування для виконавців. Функціональні підрозділи одержують право віддавати розпорядження в межах своєї компетенції як підпорядкованим підрозділам, так і рівним за статусом, але включеним у реалізацію єдиних функцій.

Переваги функціональних організаційних структур:

• більш глибока проробка рішень по функціональних напрямках;

• висока компетентність фахівців, що відповідають за виконання функцій;

• вивільнення лінійних менеджерів від частини завдань, що вирішуються функціональними керівниками.

Одним з варіантів функціональної структури є *дивізіонна (департаментна),* яка може бути побудована за продуктовим, регіональним (географічним), споживчим (групи споживачів, що володіють загальними властивостями) принципами.

До основних проблем функціональних організаційних структур можна віднести орієнтацію на реалізацію в основному закріплених функцій, відсутність інноваційності і гнучкості при зміні ситуації як в організації, так і зовні неї.

Адаптивна організаційна структура - гнучкі структури, здатні змінюватися (адаптуватися) до вимог середовища (за аналогією з живими організмами). Саме адаптивні організаційні структури здатні, використовуючи всі ефективні аспекти лінійних і функціональних структур, успішно функціонувати в постійно змінюваному світі.

Виділяються такі типи адаптивних організаційних структур:

• *проектна* - тимчасова структура, створювана для вирішення конкретного завдання. Сенс цієї структури полягає в тому, щоб для вирішення задачі зібрати в одну команду усіх фахівців, здійснити проект якісно і в короткий термін, після чого проектна структура розпускається;

• *матрична* - функціонально-тимчасово-цільова структура. Це особливий вид організації, цілком побудованої по проектному типу, що діє тривалий час, що характерно для організацій, постійно існуючих в проектній формі.

По вертикалі будується управління по окремих сферах діяльності організації, по горизонталі здійснюється управління проектами. Для матричної структури характерні створення зв'язків між фахівцями, організація робіт з

певним завданням, незалежно від позиції в організації, включеності в конкретний підрозділ.

Переваги матричної організаційної структури:

• активізація діяльності керівників за рахунок створення програмних підрозділів і різкого збільшення контактів з функціональними підрозділами;

• гнучке використання кадрового потенціалу організації.

Недоліки структури такого типу полягають у складності самої структури, викликаної накладенням великої кількості вертикальних і горизонтальних зв'язків, а також у складності управління організацією в ситуації відсутності єдиноначальності.

Технологія. Технологія - це спосіб перетворення сировини в шукані продукти і послуги, механізм роботи організації по перетворенню вихідних елементів праці в підсумкові результати, які є метою діяльності організації. В історії можна виділити кілька *рівнів технологічності,* які проходило виробництво.

Перший рівень - дотехнологічний, при якому кожен виріб створювався як унікальний.

Другий рівень був пов'язаний з впровадженням *стандартизації та автоматизації.* Розпочався він з виробництва першої стрілецької зброї - мушкетів і був покликаний здешевити виробництво за рахунок взаємозамінності окремих елементів. Наслідком цього стало розвиток спеціалізації у виробництві. Спеціалізації "зазнали" як окремі виконавці, так і підрозділи, і фірми, включені в технологічний процес.

Наступний рівень був пов'язаний з появою *конвеєрних складальних ліній* початку XX ст. У перших конвеєрних лініях робітник не мав свого власного робочого місця і слідував за виробом. Так тривало до тих пір, поки не був винайдений рухомий конвеєр, в якому передбачалося окреме робоче місце для кожного виконавця, повз якого просувалися самі предмети праці. Введення рухомих конвеєрів Генрі Фордом дозволило в десять разів зменшити собівартість виробництва машин.

Для управління персоналом важливо враховувати, що тип використовуваної технології задає особливості самих виконавців.

Тип спільної діяльності - це спосіб взаємодії в рамках колективного вирішення завдань чи проблем. Тип спільної діяльності описує спосіб організації колективної праці. Л. І. Уманський описав *три типи взаємодії.*

Спільно-взаємодіючий тип характеризується обов'язковістю участі кожного у вирішенні загального завдання, інтенсивність праці виконавців приблизно однакова, особливості їх діяльності визначаються керівником. Ефективність загальної діяльності в однаковій мірі залежить від праці кожного з

учасників. Ілюстрацією такого варіанта організації спільної діяльності може послужити спільне пересування ваг.

Спільно-послідовний тип. Послідовність припускає, що спочатку в роботу включається один учасник, потім - другий, третій і т.д. Особливості діяльності кожного учасника задаються специфікою цілей перетворення засобу в результат, характерних саме для цієї ділянки технологічного процесу. Так, наприклад, при виготовленні дощок, спочатку хтось спилює дерево, потім хтось перевозить його на фабрику, потім хтось відокремлює стовбур від гілок, потім хтось вимірює стовбур і розраховує, скільки і якого розміру дощок може отримати і яка повинна бути схема розпиляння, і лише потім стовбур надходить на розпилювання. Типовий приклад спільно-послідовного типу взаємодії - конвеєр, коли продукт діяльності одного з учасників процесу автоматично переходить до іншого і стає для нього предметом праці.

Спільно-індивідуальний тип діяльності відрізняється тим, що взаємодія між учасниками праці мінімізується. Кожен з виконавців виконує свій обсяг роботи, специфіка діяльності задається індивідуальними особливостями та професійною позицією кожного. Кожен з учасників процесу представляє результат праці в обговореному виді й у певне місце. Особиста безпосередня взаємодія може практично бути відсутньою і здійснюватися в непрямих формах (наприклад, через сучасні засоби зв'язку - телефон, комп'ютерні мережі і т.д.). Об'єднує різних виконавців лише предмет праці, який кожен з учасників обробляє специфічним чином. Приклади цього типу діяльності - індивідуальне перенесення вантажів або незалежний аналіз різних аспектів одного й того ж явища різними фахівцями.

Останнім часом стали виділяти особливий тип спільної діяльності - *спільно-творчий.* Подібний тип організації колективної діяльності зародився в сферах науки і мистецтва, де учасники наукового або творчого проекту створювали щось зовсім нове, найчастіше унікальне, що не можна було створити за наявними правилами і технологіями. У цих колективах створюється особливий тип діяльності - співтворчість, коли кожен учасник процесу є рівноправним творцем нового. Закони творчості вимагають врахування кожного, навіть самого "божевільного" бачення, тому що в казані загального обговорення із самої абсурдної ідеї може з'явитися відкриття. Цей тип характеризується особливою активністю кожного з учасників процесу взаємодії, а саме: активністю в плані підвищення власної професійної компетентності за рахунок участі у колективній діяльності. З одного боку, особливості спільно-творчого типу діяльності дають можливість кожному учаснику пробувати різні способи діяльності, збагачуватися способами роботи, властивим іншим фахівцям і сферам праці, а з іншого боку, - синергетичний (взаємозбагачуючий) ефект дає потужний імпульс розвитку самої групи, що виконує діяльність.

Причому особливість цього типу діяльності в тому, що "сліди" індивідуальних внесків учасників принципово невичленимі.

Особливості персоналу, що діє в різних типах взаємодії. Для людей, що працюють у ситуації *спільно-взаємодіючої* діяльності, характерна висока орієнтація на колективні цілі, прихильність авторитету лідера, орієнтація на групову моральність (норми і цінності), а також традиційні способи поведінки. Для' учасника організації з подібним типом технології характерна висока прихильність до групи, і самим тяжким покаранням буде вигнання з групи собі подібних.

Для співробітників організації із *спільно-послідовним* типом діяльності характерні висока технологічна дисциплінованість, проходження нормам і правилам, сформульованим в інструкціях, положеннях та інших нормативних документах. Такого роду технології характерні для складного промислового виробництва, обробної промисловості.

Для учасників процесу *спільно-індивідуальної* діяльності характерні висока ініціативність, орієнтація на результат та індивідуальні досягнення. Такі фахівці в главу кута ставлять свої власні цілі та цінності, схильні самостійно розробляти способи досягнення мети і здатні ефективно діяти в ситуації внутрішньоорганізаційної конкурентності. Такого роду технології характерні для сучасних наукомістких виробництв, складних технологій, які вимагають дуже високої підготовки. У трудових колективів, що працюють у подібній технології, можуть виникати проблеми організації загальної діяльності між різними фахівцями.

Учасникам *спільно-творчої* діяльності властива, як ми відзначали вище, особлива орієнтація - орієнтація на професійний розвиток. Вона докорінно відрізняється від прагнень учасників спільно-індивідуальної діяльності, в даному випадку мова йде не стільки про поглиблення в рамках однієї проблеми, спеціальності, скільки про роботу в прикордонних областях людської діяльності. Професіонал на відміну від фахівця здатний і навіть прагне виходити за рамки своєї спеціальності і працювати користуючись інструментами, інших фахівців, що дозволяє йому не тільки знаходити нове, а й поглиблювати своє розуміння проблем. Таким чином, учасники спільно-творчого типу діяльності мають яскраво виражену орієнтацією на співпрацю з фахівцями різних областей, гнучкістю зміни позицій, орієнтацією на індивідуальний розвиток. На відміну від *спільно-взаємодіючого* типу діяльності в організаціях *спільно-творчого* типу неможливо вирішувати проблеми більшістю голосів і вводити диктатуру більшості. Проблеми повинні вирішуватися консенсусом.

Фінанси. Під *фінансами* ми будемо розуміти всі грошові та інші засоби, якими володіє або які може залучити організація для виконання власної діяльності. Прийнято виділяти три *основні функції фінансів:*

• розподільчу;
• стимулюючу;
• контрольну.

Важливим параметром ефективності діяльності підприємства і умовою успішного розвитку бізнесу є матеріально-фінансова збалансованість. Діяльність з управління фінансами фірми - фінансовий менеджмент - спрямована на розробку і реалізацію ефективних програм використання фінансових коштів в рамках досягнення цілей діяльності фірми. Можна виділити цілі фінансового менеджменту, що доповнюють цілі організації в цілому. Такими цілями, наприклад, можуть бути:

• максимізація прибутку;
• досягнення стійкої норми прибутку в плановий період;
• збільшення доходів керівного складу і вкладників (або власників) фірми;
• підвищення курсової вартості акцій і т. д.

Управління. Термін "управління" спочатку означав уміння об'їжджати коней і ними правити. Англійське слово "manage" (керувати) походить від кореня латинського слова "manus" (рука). Потім цим словом стали позначати уміння володіти зброєю і керувати колісницями.

Сучасне поняття "управління" означає процес координації різних діяльностей з урахуванням їх цілей, умов виконання, етапів реалізації.

Зупинимося на тих типах управління, які можуть бути реалізовані в організації.

Тип управління - це характеристика того, як приймаються *(управлінська форма)* і яким способом реалізуються *(важіль управління)* управлінські рішення. Типи управління, звичайно, повинні відповідати культурі організації, і отже, особливостям персоналу, який у ній працює. Одна з істотних причин неефективності управління - неузгодженість між цими параметрами організації. Які типи управління можуть бути виділені?

Перший тип характеризується *колективістською управлінською формою,* яка передбачає одноособове прийняття рішень лідером колективу, його вождем. Така управлінська форма відповідає органічній організаційній культурі, при якій співробітники організації є слухняними виконавцями, включеними в сімейний тип відносин. Головний важіль управління в цьому випадку - авторитет керівника. Авторитет припускає великий аванс довіри з боку колективу. Якщо керівник діє відповідно до норм колективу, сформульованими у вигляді традицій, правил поведінки, то він сприймається як "правильний", ефективний керівник, що користується довірою підлеглих. Проте аванс довіри не безкінечний. Якщо керівник починає порушувати встановлені норми, порушувати традиції, то він може бути "скинутий".

Наступний тип характеризується *ринковою управлінською формою.* При її використанні рішення приймаються відповідно до законів ринку, і ринок є

основним мірилом їхньої ефективності. Головним важелем впливу на персонал служать гроші, що цілком відповідає розгляду персоналу як суб'єктів ринку праці. Керівник буде здаватися сильним, ефективним, якщо він зможе забезпечити своїм співробітникам винагороду, що відповідає витраченим силам, більш вигідні фінансові умови, чим інший керівник. Така управлінська форма відповідає *підприємницькій організаційній культурі,* в якій існують, як правило, активні співробітники, орієнтовані на таке підвищення в посаді, яке буде пов'язане зі збільшенням відповідальності, обсягу виконуваної роботи, і відповідне зростання рівня винагороди.

Ще один тип управління пов'язаний з *бюрократичною управлінською формою.* У цьому випадку рішення приймаються, як правило, вищестоящим керівником. Головним важелем впливу на підлеглих виявляється силовий вплив, часто заснований на використанні методів прямого впливу (наказів, покарань). Головним мірилом ефективності й успішності керівника виявляється ступінь його впливу на підлеглих. *Сильним керівником* у такому типі управління ми будемо називати такого, чиї накази не обговорюються, а відразу ж виконуються. Такого типу управлінська форма характерна для бюрократичної організаційної культури, яка характеризується наявністю технологічно дисциплінованих співробітників, які строго виконують свої функції і накази начальства.

Відносно новий тип управління, що виник в *партиципативній організаційній культурі,* характеризується *демократичною управлінською формою.* Цей тип управління пов'язаний з використанням закону як головного важеля управління. Для партиципативної організаційної культури характерна присутність професіоналів, з одного боку, орієнтованих на досягнення результату (одержання нового знання), з іншого боку, які прагнуть до власного професійного розвитку. Досягнення подібних цілей у групі, що включають різноорієнтованих, активних, особистостей, неможливо, якщо не будуть встановлені певні правила поведінки - закони. Але ці закони повинні бути демократичними і забезпечувати як досягнення інтересів законослухняної більшості, так і дотримання законних прав меншості.

Останнім часом дослідники стали згадувати ще один новий, тільки виникаючий тип управління, що характеризується *діалоговою управлінською формою.* Для цього типу управління характерна розподіленість управлінських функцій, які можуть бути ефективно реалізовані тільки при активному, рівноправній участі всіх суб'єктів управління. Основна його особливість - використання в якості головного важеля управління - знань. Говорити про виникнення такого підходу до управління можливо в тому випадку, коли ефективна управлінська діяльність не може бути здійснена без використання знань безлічі різних професіоналів, що володіють своїми специфічними уявленнями і фактами, що описують керовану реальність. У такому підході

цілісне уявлення про керований об'єкт, його стан, шляхи зміни та етапи досягнення мети не буде повним при втраті хоча б одного бачення. Прикладом такого управління може служити робота управлінської команди на рівні держави, до якої мають бути включені професіонали, здатні побачити найбільшу кількість аспектів прийнятих рішень, передбачити їх наслідки і мінімізувати можливий збиток.

Таблиця 1. Зв'язок організаційних культур, управлінських форм і типів спільної діяльності

Тип спільної діяльності	*Управлінська форма*	*Важіль управління*
Спільно-взаємодіючий	***Колективістська***	***Авторитет***
Спільно-індивідуал ьний	***Ринкова***	***Гроші***
Спільно-послідовний	***Бюрократична***	***Сила***
Спільно-творчий	***Демократична***	***Закон***
?	***Діалогова***	***Знання***

Персонал. Під персоналом ми будемо розуміти сукупність усіх людських ресурсів, якими володіє організація. Це співробітники організації, а також партнери, які залучаються до реалізації деяких проектів, експерти, які можуть бути залучені для проведення досліджень, розробки стратегії, реалізації конкретних заходів і т.д.

Саме організація ефективної діяльності персоналу і є основною турботою управління персоналом організації і відповідно менеджера по персоналу. Для досягнення цієї мети необхідно добре уявляти собі такі особливості персоналу організації:

• особливості індивідуального поводження;

• особливості групової поведінки;

• особливості поведінки керівників, членів управлінської команди.

Особливості індивідуального поводження визначаються багатьма параметрами, серед яких:

• індивідуальні здібності, схильності й обдарованість - схильність до реалізації будь-якої діяльності, орієнтація на її виконання;

• специфіка мотивації - специфіка потреб людини, представлення про цілі професійної діяльності;

• індивідуальні цінності - загальні переконання, віра, світогляд;

• демографічні - статеві і вікові особливості;

• національні та культурні особливості - засвоєні на досвіді способи, правила і норми поведінки, які визначають конкретні реакції цієї людини в конкретних ситуаціях.

Особливості групової поведінки пов'язані з багатьма параметрами, серед яких основні:

• особливості корпоративної культури - цінності, правила поведінки, характерні для конкретного трудового колективу;

• феномени групової динаміки - етап розвитку колективу, особливості лідерства, способу поводження в ситуації конфлікту.

Особливості поведінки керівників є однією з найбільш комплексних проблем, оскільки самих керівників можна розглядати і як:

• суб'єктів, що мають індивідуальні особливості;

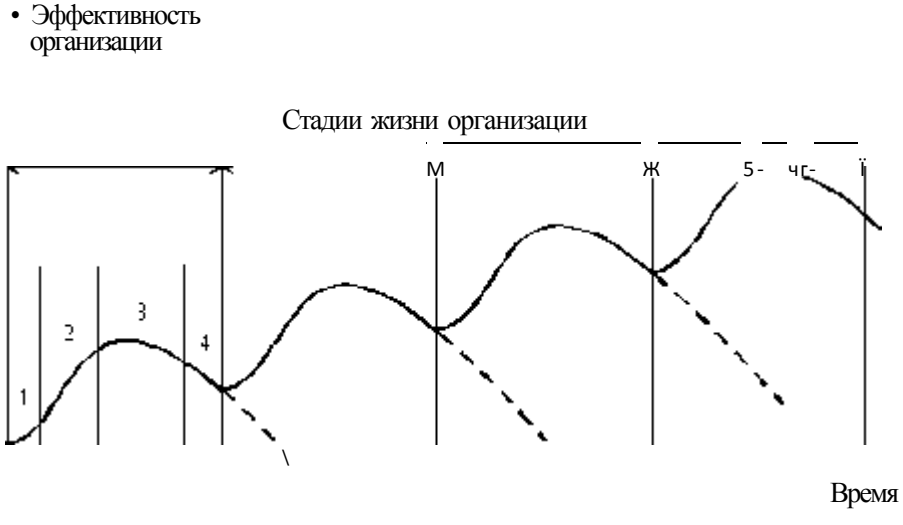
• членів деякої групи, що володіють корпоративною культурою;

• функціонерів певної управлінської технології (типу управління), що володіє своїми правилами поведінки.

2. Життєві стадії та цикли організації

Згідно органічного підходу до управління функціонування організації за шкалою часу може бути представлено в термінах життєвого циклу, що означає як процесуальність розвитку, так і його стадійність.

Як правило, фахівці, незважаючи на триваючі дискусії, сходяться в тому, що повний життєвий цикл організації обов'язково включає такі стадії, як формування організації, її інтенсивне зростання або "розмножения", стабілізацію і кризу (спад). Причому остання стадія зовсім не обов'язково повинна завершуватися "смертю" або ліквідацією організації. Цілком можливим вважається і варіант її "відродження" або "перетворення" (рис. 2.4).



Жизненные циклы организации

'Тусовка' Механизация" "Внутреннее предпринимательство[1] Менеджмент качества"

Рис. 2.4. Життєві цикли організації

1 - формування організації, 2 - інтенсивне зростання, 3 - стабілізація, 4 - криза.

Відповідно до концепції процесуальності і стадійності розвитку організації фірма (підприємство) завжди проходить кілька етапів свого розвитку, кожен з яких змінюється наступним, але часто непросто, а з переживанням труднощів, протиріч. Можна виділити кілька рівнів розгляду подібної етапності. Періоди, що проживаються фірмою в рамках однотипних ціннісних установок і фіксують, в першу чергу, специфіку управлінських завдань у певний період функціонування організації, ми будемо називати *стадіями;* періоди, в яких організація принципово змінює внутрішні цінності та орієнтації, - *циклами розвитку.*

Стадії розвитку організації. Перша стадія розвитку організації - її *формування.* На цій стадії для організації важливо знайти той товар, який може бути запропонований споживачеві. Якщо організації вдається знайти своє місце на ринку, "розкрутити" свій товар, то вона може перейти в наступну стадію - *інтенсивний ріст.* На другій стадії розвитку організація зростає, збільшується обсяг товару, що продається, збільшується кількість персоналу, кількість філій, підрозділів, напрямків діяльності. Якщо організації вдається втриматися на хвилі, стабілізувати джерела доходу, закріпитися на ринку вже як повноправному агенту, то вона може перейти до третьої стадії - *стабілізації.* На цій стадії для організації важливо максимально стабілізувати свою діяльність. Для цього вона намагається знизити собівартість продукції за рахунок скорочення витрат і максимального нормування власної діяльності. Зазвичай у зв'язку з мінливістю ринку, споживача цикл життя товару, пропонованого організацією, обмежений, що позначається і на стадійності розвитку організації. Після стадії стабілізації організація закономірно може перейти в наступну стадію - *криза,* яка характеризується, як правило, зниженням ефективності діяльності нижче меж рентабельності, втратою місця на ринку і, можливо, загибеллю організації.

Організація може зберегтися і перейти знову до наступного циклу розвитку лише в тому випадку, якщо вона зможе знайти новий, привабливий для споживача товар, зайняти нове місце на ринку. Якщо це вдалося, то вона вже в перетвореному вигляді може знову пережити стадії формування, інтенсивного росту і стабілізації, які неминуче будуть змінені новою кризою. У розвитку організації кризи неминучі. За даними консультантів з управління, навіть найбільш консервативні компанії, що характеризуються стійким становищем на ринку, переживають кризи не рідше ніж раз на 50-60 років. Для наших мінливих умов етап розвитку може тривати рік-півтора, а часто і кілька місяців.

Аналіз історій успішних компаній дозволяє виділити наступні ***основні особливості цільової орієнтації організації на різних стадіях її розвитку.***

1. Стадія формування - в умовах ринкових відносин *визначення мети* через уточнення уявлень про клієнта, його специфічних потребах і співвіднесення з уявленнями про завдання діяльності організації.

2. Стадія закріплення на ринку з орієнтацією на пошук і виробництво інших (крім зарекомендували себе з кращого боку) товарів і послуг, розширення кола споживачів, постачальників і партнерів, а також закріплення власного неповторного іміджу. Необхідно бути готовим до протидії з боку конкурентів, а отже, до боротьби.

3. *Стадія стабілізації* видається, на перший погляд, тієї самої заповітної мрією, до якої організація і прагнула з самого початку. Однак основна мета, яка ставилася на цій стадії, - закріплення на досягнутому - зажадає від організації не менших, якщо не більших зусиль, ніж цілі попередніх стадій. Проблеми, які необхідно вирішувати на цій стадії, носять переважно внутрішній характер, основна вимога - слідувати внутрішнім нормам.

4. *Стадія кризи організації* - найважчий етап її існування, оскільки це - опір кризі і пошук шляхів виходу з критичного стану і знаходження альтернатив.

На кожній стадії організація реалізує специфічну стратегію розвитку. Погляд на організацію крізь призму стадій розвитку дозволяє більш точно ідентифікувати її основні цільові та стратегічні установки і орієнтації.

Цикли розвитку організації. Однак якщо ми порівняємо особливості внутрішньофірмових установок, що регламентують управлінську діяльність, то побачимо, що не тільки завдання стадії важливі для розуміння тих заходів, які виконуються керівництвом у конкретний період існування організації. Не менш істотним є і генеральна цільова, ціннісна установка фірми в певний період існування.

Організаційні консультанти проаналізували ряд довгоіснуючих фірм і звернули увагу на те, що організації проходять ще один *часовий цикл,* більш тривалий у порівнянні з стадійним, в якому можна виділити чотири різних типи ціннісних установок.

1. Установка, характерна для циклу розвитку організації *"тусовка",* ставить на чільне місце цінності міжособистісного спілкування, створення внутрішньофірмової цілісності на базі особистих контактів, прихильності загальним принципам комунікації і подібним людським особливостям.

2. Установка, характерна для циклу розвитку організації під назвою *"механізація",* пов'язана з розумінням цінності упорядкування, визначеності діяльності, внутрішньої організації. Саме на даному циклі розвитку організація вперше стикається з необхідністю заміни співробітників, які добре вписуються

в особистісну, неформальну структуру, але не можуть бути ефективними спеціалістами.

3. Установка, що виявляється в період циклу розвитку *"внутрішнє підприємництво",* проголошує необхідність максимальної участі кожного із співробітників в "підприємницькому процесі". Таке уявлення про цінності говорить про те, що будь-який співробітник організації повинен підходити до реалізації своєї діяльності як підприємець, який представляє товар на ринку. А тому будь-який співробітник повинен добре знати свого клієнта (і внутрішньофірмового також), його потреби і працювати так, щоб його продукт знаходив збут.

4. Установка, характерна для етапу *"управління якістю",* пов'язана із всілякою орієнтацією всіх і кожного на якість. В рамках даного циклу кожен співробітник організації повинен потурбуватися проблемою якості (відповідності уявленням замовника про бажане) підсумкового продукту, а для цього кожен з проміжних продуктів (напівфабрикатів) повинен бути максимально якісним. Хоча сама проблема розуміння якості також буде вимагати уточнення - що розуміти під якістю конкретного товару. Для кого-то якісним буде вважатися вічна запальничка, а для когось - дуже модна річ навіть з дуже крихкого матеріалу.

Погляд на організацію крізь призму циклів розвитку дозволяє більш точно ідентифікувати її основні ціннісні установки і орієнтації, конкретизувати завдання, що стоять перед організацією, а також особливості управлінських підходів та кадрового забезпечення.

Резюме

1. Для розуміння специфіки конкретної фірми (підприємства) необхідно проаналізувати елементи, з яких складається організація: цілі, структуру, управління, фінанси, персонал, технологію.

2. Всі елементи організації повинні відповідати один одному, проблеми організації тим більші, чим у більшому дисонансі знаходяться елементи організації.

3. Знаючи мету, ми можемо вибрати адекватну технологію, орієнтуючись на наявні ресурси (як фінансові, так і людські), а також систему управління.

4. Життя організації протікає по визначених законах: стадію формування змінює стадія інтенсивного зростання, яка може перейти в стадію стабілізації, а потім - спаду.

5. Якщо організації вдається закріпитися на ринку, то вона може пройти кілька циклів свого розвитку, більш тривалих періодів, які відрізняються один від одного ціннісними установками й орієнтацією організації. Для першого циклу характерно особлива увага до внутрішньої атмосфери, створення сприятливого (сімейного) укладу, для наступного - прагнення до максимальної

формалізації, потім - орієнтація на створення підприємницького потенціалу, а далі - прагнення до максимальної якості продукції.

Контрольні питання

1. Сформулюйте основні завдання управлінської діяльності.
2. Чим викликана необхідність управління персоналом?
3. Поясніть, у чому полягає основне завдання керівника, адміністратора. організатора, управлінця?
4. Перерахуйте елементи організації.
5. Чим відрізняється місія від бачення?
6. Які типи спільної діяльності можуть бути задані технологією виробництва?
7. Які управлінські форми ви знаєте?
8. Які особливості персоналу задаються типами спільної діяльності?
9. Які цикли проходить організація в своєму розвитку?
10. Охарактеризуйте стадії розвитку організації.

Використані джерела

1. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л Учебник. 1999. Предоставлен компанией "Центр Кадровых Технологий - XXI век".

Лекція 4

Лідерство в організаціях

Зміст лекції:

1. Лідерство
2. Риси лідерства
3. Стилі лідерства
4. Огляд теорій лідерства

1. Лидерство

1. Лидерство — это один из важных элементов социальных взаимоотношений между рабочими группами. Группы нуждаются в лидерах, а лидеры — в последователях. В данной главе отражены некоторые из наиболее важных вкладов в теорию лидерства, а также приводятся некоторые примеры данных теорий из практики.
2. Лидерство относится к одной из тех концепций, которая нашла отражение в работах многих ученых. Но лишь некоторые из них смогли дать ей определение. Однако в качестве рабочего определения можно предложить следующее:
   Лидерство в организациях — это динамичный процесс работы в группах, посредством которого один человек в рамках определенного времени или в контексте определенной организации имеет влияние над другими членами группы, которые без всякого принуждения дейст-
3. В данном определении заключены некоторые важные признаки лидерства:
   1. Лидерство — это динамичный процесс, влияние на которое оказывает постоянный пересмотр требований, предъявляемых к задачам, сама группа и отдельные ее члены. Выводом из этого служит то, что лидерство не универсально, и для того чтобы быть эффективным лидером, необходимо придерживаться разных концеп-
   2. Лидерство далеко не всегда ограничивается ролью одного человека, и в группе может быть несколько лидеров. Обычно формальный лидер — менеджер, назначенный на руководящую должность, — номинально берет на себя руководство всей группой. Но на практике он или она не всегда могут быть неформальными лидерами. Некоторые лидеры — это всего лишь марионетки, и, по мнению Минцберга (1973), свои обязанности руководителя такие люди выполняют добросовестно. Что важно, так это то, что тот, кто имеет влияние в группе, — тот и лидер.
   3. Основная задача лидера — развивать стремление членов группы к достижению целей. В официальных группах, таких, как производственные команды, цели устанавливаются в основном, если не сказать преимущественно, высшим руководством. В неформальных, неофициальных группах, сформированных на дружеских началах или совместно с коллегами по работе, цели, с большой долей вероятности, являются предметом обсуждения или всеобщего консенсуса. В любом из двух случаев задача лидера заключается в том, чтобы группа этих целей достигла.
   4. Лидерство проявляется, и на лидерство оказывает влияние некоторая группа обстоятельств. Эти обстоятельства создают организационные рамки лидерства, и, как замечает Фидлер (1967)', существенно определяют ту степень влияния, которой обла-

Исследования, проведенные в течение последних 40 лет, свидетельствуют о том, что существуют как минимум четиреключевых переменных, анализ которых определяет лидерство:

- Черты лидера (профессионализм, мастерство, отношение к окружающим).
- Природа задачи или целей.
- Характер группы или команды.
- Внутренний климат, или культура, организации.

Каждая из четырех переменных находится в тесной связи с другими (рис.1).

Рисунок 1. Ключевые переменные лидерства

3.Ситуационный подход в теории лидерства - наиболее вероятный путь достижения эффективного равновесия между интересами команды, природой задач, параметрами организационного климата и давлением, оказываемым ситуацией в контексте ее составляющих. Ситуационный подход с позиции лидера - это адаптация его поведения к условиям ситуации.

3. Черты лидерства

6. Самые первые работы, посвященные теме лидерства, фокусировались на личных качествах или особенностях лидера. Если рассуждать согласно данному подходу, то секрет лидерства заключается в некоторых природных качествах лидера, обладать которыми могут только избранные члены общества. На самом деле, поскольку большинство ведущих представителей теории управления, такие, как Генри Файоль и Фредерик Тейлор, являли собой личности незаурядные и преуспевающие в бизнесе, неудивительно, что личные качества были в центре внимания. Безусловно, личные качества — или «харизма» — могут играть некую роль в проявлениях лидера. Однако все то многообразие черт

лидера, классифицированных представителями так называемых теорий характерных черт (trait theories), только в 5% реальных случаев имеют под собой основание. Именно это было доказано Хенди (1976)[2], который проанализировал более 100 работ, посвященных теме лидерских качеств, вплоть до 1950 г. и сопоставил их с реальной практикой.

7. Адаир (1968)[3] цитирует перечень лидерских качеств, приводимых в табелях некоторых военных групп. Три группы и выделяемые ими качества лидера указаны на рис. 5.2. Как можно заметить, они скорее разняться, чем имеют общие характеристики!

Рис. 5.2. Качества лидерства (цитата, Адаир, 1968)

Морской флот США	Королевский военно-морской колледж	Колледж РАФ
Честность	Вера	Работоспособность
Подготовка	Отвага	Энергичность
Отвага	Лояльность	Сострадание
Решительность	Чувство долга	Твердость
Независимость	Честность	Отвага
Тактичность	Гуманность	

Неизбежен вывод, что харизматическое лидерство, в основе которого лежат врожденные особенности или качества, не может служить базой для сколь угодно правдоподобной теории лидерства. Такие качества слишком редки и являются скорее исключением из правил.

8. Хотя теории врожденных лидерских качеств были исключены из инструментов теории лидерства, элементы такого подхода могут с успехом применяться в управлении развитием и обучением. Например, Педлер, Бургон и Бойдел (1978)[4] приводят перечень качеств, которыми, как оказалось, владеют эффективные менеджеры и которыми не обладают менее эффективные менеджеры. Их понимание успеха, а также использование ими данного перечня ключевых качеств описывается далее в одной из глав книги.

4. Стили лидерства

9. Начиная с 1950-х гг. предметом большей части исследований по теме лидерства стало поведение или стиль лидера. Если лидерство определяется не столько личными качествами, то, продолжая идею, возможно, оно зависит оттого, каким образом лидер проявляет себя. Последователи такого подхода были названы «теоретиками стилей лидерства» (style theorists). Непосредственное влияние на их работу оказали ранние исследования Левина, Липпитта и Байта (1939), в которых рассматривалось влияние трех разных стилей лидерства на объективные показатели групп в лагере для мальчиков. Было обнаружено, что как в случае достижения целей, так и всеобщего удовлетворения демократичный стиль воспринимался лучше деспотичного стиля или стиля невмешательства. В работах теоретиков стилей лидерства для объяснения лидерства, стилей лидерства и лидерской эффективности были выделены две диаметрально противоположные грани, такие, как автократия — демократия или доминанта интересов персонала — доминанта интересов организации. Во-первых, давайте остановимся на понятии эффективности лидерства, а затем продолжим, классифицировав стили лидерства на основе некоторых работ представителей классической теории лидерства.

10. Эффективность лидерства или его успех характеризуются достижением следующих ре-

2. Достижением высокой степени соучастия и понимания данных целей группой со-

3. Достижением высокого уровня удовлетворенности членов группы.

Анализируя тему эффективности управления, Реддин (1970)[5] выделяет три типа эффек-

1. Видимая эффективность — то есть ситуация, в которой все видимые признаки свидетельствуют о том, что руководитель эффективно справляется со своим делом, буквально горя на работе, но в действительности оказывается, что его или ее достиже-

2. Личная эффективность — ситуация, в которой руководитель достигает своих личных целей, не имеющих ничего общего с целями организации.
3. Лидерская эффективность — ситуация, в которой лидер воодушевляет своих после-

11. Понятие лидерства в том плане, в котором мы рассматриваем его в данной главе, имеет большее отношение к лидерской эффективности, определенной Реддином. Другими словами, в данном определении значение придается тому, какой результат лидер должен иметь на выходе, нежели тому, какими качествами он должен обладать на входе. Достижение организационных целей доминирует над достижением индивидуальных целей. Важную роль приобретают личные взаимоотношения между лидером и его или ее группой. Тот подход, который использует лидер к людям и задачам в определенной ситуации, обычно называется стилем лидерства. Существует несколько наиболее известных исследований стилей лидерства. Краткая информация о данных исследованиях пред-

5. Обзор теорий лидерства

Имеется много потенциально эффективных методов влияния на людей. Какие же методы на практике зарекомендовали себя эффективными в сегодняшних организациях? Как должен вести себя *руководитель управленческого персонала*, чтобы побудить подчиненных сделать все, на что они способны для достижения целей организации? Какие средства влияния и стили поведения показали себя наиболее эффективными для направления усилий людей на достижение целей организации?

Это — сложные вопросы, и ответы на них лежат отнюдь не на поверхности. Теория лидерства пытается выявить и предсказать, какие характеристики лидерства оказываются наиболее эффективными и почему. Ученые-бихевиористы применили три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход.

Подход с позиции личных качеств

Только в период между 1930 и 1950 гг. было впервые предпринято изучение лидерства в крупных масштабах и на систематической основе. Эти ранние исследования ставили своей целью выявить свойства или личностные

характеристики эффективных руководителей. Согласно ***личностной теории лидерства,*** также известной под названием ***теории великих людей, лучшие*** из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств.

Развивая эту мысль, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт — это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

В 1948 г. Стогдилл сделал комплексный обзор исследований в области лидерства, где отмечал, что изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Он обнаружил, что лидеры, как правило, отличались интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Однако Стогдилл также отметил, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Затем он сделал вывод, с которым согласились бы сегодняшние ученые-бихевиористы: «человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств».

Вывод, что не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей, часто приводится в качестве доказательства того, что эффективность руководства имеет ситуационный характер. Однако сам Стогдилл считает, что его точка зрения недостаточно оттеняет личностную природу лидерства. Он утверждает, что имеются веские доказательства в пользу того, что в разных ситуациях требуются различные способности и качества. Хотя он и не призывает вернуться к подходу к руководству с позиций личных качеств, Стогдилл заключает, что «структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных».

Поведенческий подход

Согласно ***поведенческому подходу к лидерству,*** эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения: автократический стиль, демократический стиль, стиль, ориентированный на работу и стиль, ориентированный на человека.

Несмотря на то, что поведенческий подход продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя,

желающего побудить людей на достижение целей организации, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства. Более ранние авторы бихевиористской школы, как правило, рассматривали лидеров, которые вели себя демократично и считались с другими, как самых эффективных в современных организациях. Однако, обобщая результаты исследований, использовавших данный подход, группа авторов утверждает, что «не существует одного «оптимального» стиля руководства». Очень вероятно, что эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации, и когда ситуация меняется, меняется и соответствующий стиль». «Оптимальный» стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации.

Ситуационный подход

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Поэтому современная теория лидерства обратилась к ***ситуационному подходу.*** Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства - в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Однако, чтобы понять, почему необходим ситуационный подход к лидерству, сначала нужно заложить некий фундамент. Начнем с поведенческого подхода к руководству, который сосредоточивает свое внимание на понятии стиля руководства.

Автократичное и демократичное руководство.

Рассматривается автократично-либеральный континуум (с демократичным между ними) стилями руководства.

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому.

Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией «Х». Согласно теории «Х»:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.

2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.

3. Больше всего люди хотят защищенности.

4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. МакГрегор назвал их теорией «У»:

1. Труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.

2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

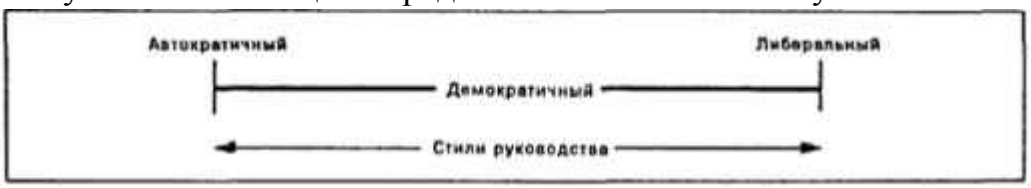


Рисунок 3. Автократично - либеральный континуум стилей руководства

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. он или она пытаются сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он старается создать ситуацию, в

которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением.

По сравнению с демократичным руководством, при либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Руководство, сосредоточенное на работе и человеке

Рэнсис Лайкерт и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях. Они считали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства.

Руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались по континууму, находящемуся в пределах от одной крайности — сосредоточенные на работе, до другой — сосредоточенные на человеке.

Руководитель, сосредоточенный на работе, также известный как *руководитель, ориентированный на задачу,* прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Классическим примером руководителя, сосредоточенного на работе, служит Фредерик У. Тейлор. Как мы упоминали ранее, Тейлор строил задачу по техническим принципам эффективности и вознаграждал рабочих, которые перевыполняли квоту, тщательно рассчитанную на основе измерения потенциального выпуска продукции.

В противоположность этому, первейшей заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Он сосредоточивает внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Он делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он активно считается с нуждами подчиненных, помогают им решать проблемы и поощряют их профессиональный рост. По существу, он ведет себя аналогично руководителю, который привлекает трудящихся к участию в управлении.

На основании своих исследований, Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным *либо* на работу, *либо* на человека. Не встретилось ни одного руководителя, кто бы проявлял оба этих качества в значительной степени и одновременно. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда. Позже ученые-бихевиористы выявили, что стиль некоторых руководителей ориентировался одновременно и на работу, и на человека. Более того, из-за характера ситуации стиль, сосредоточенный на человеке, не всегда способствовал повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным поведением руководителя.

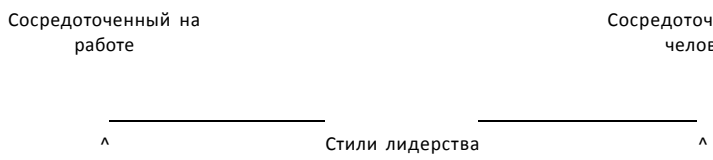


Рисунок 4. Континуум стилей лидерства Лайкерта.

Двумерная трактовка стилей лидерства

Группа ученых, работавшая в университете штата Огайо, выявила серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен *или* только на работе, *или* только на человеке. Они обнаружили, что хотя автократичный руководитель не может одновременно быть демократичным, но, тем не менее, уделяя много внимания работе как таковой, он может проявлять большую заботу и о человеческих отношениях. Люди могут вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на человека.

Управленческая решетка. Концепция подхода к эффективности руководства по двум критериям, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована Блэйком и Мутоном, которые построили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства. Как показано на рис. 5, вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Блэйк и Мутон описывают средние и четыре крайних позиций решетки, как:

1.1 — *страх перед бедностью.* Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

1.9 — *дом отдыха.* Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

9.1 — *авторитет — подчинение.* Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

5.5 — *организация.* Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя. 9.9 — *команда.* Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства — оптимальным стилем — было поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым повышая эффективность своей работы. Несмотря на то, что было проведено немного эмпирических исследований, есть множество примеров, свидетельствующих об эффективности этой управленческой решетки.

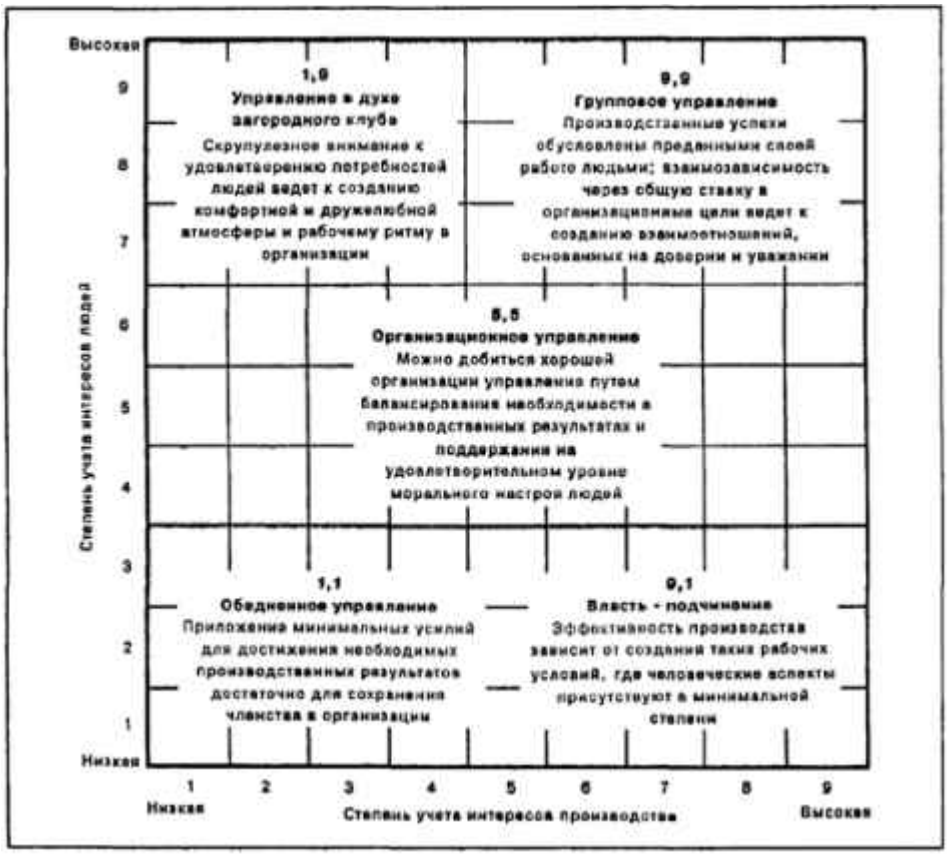


Рисунок 5. Управленческая решетка

Використані джерела

6. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. Учебник. 1999. Предоставлен компанией "Центр Кадровых Технологий - XXI век".

7. Джеральд Коул. Управление персоналом в современных организациях. Пер. с англ. - М.: ООО «Вершина», 2004. - 352 с.

8. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.:Дело, 1999. - 800с.

Лекція 5

Робочі групи

Зміст лекції:

1. Формальні групи
2. Неформальні групи
3. Керівництво неформальною групою
4. Фактор, що впливають на ефективність роботи групи

1. Формальные группы

Каждый из нас принадлежит одновременно ко многим группам. Некоторые группы, с которыми нам приходится взаимодействовать, оказываются недолговечными, и их миссия проста. Когда миссия выполнена, или когда члены группы утрачивают к ней интерес, группа распадается. Другие группы могут существовать в течение нескольких лет и оказывать существенное влияние на своих членов или даже на внешнее окружение.

По определению Марвина Шоу, «группа — это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц». Исходя из определения Шоу, можно считать, что организация любого размера состоит из нескольких групп. Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления). В каждом из многочисленных отделов большой организации, может существовать десяток уровней управления. Производство на заводе можно разделить на более мелкие подразделения, например, механообработки, окраски, сборки. Эти производства в свою очередь можно делить и дальше. Например, производственный персонал, занимающийся механообработкой можно разделить на 3 различных коллектива по 10 —16 человек, включая мастера. Таким образом, большая организация может состоять буквально из сотен или даже тысяч малых групп.

Эти группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса, называются **формальными** группами. Как бы малы они ни были, это — формальные организации, чьей первейшей функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей. В организации существует два основных типа формальных групп: группы руководителей и производственные группы.

Командная (соподчиненная) ГРУППА РУКОВОДИТЕЛЯ состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь,

также могут быть руководителями. Президент компании и старшие вице-президенты — вот типичная командная группа. Такую же группу образуют директор магазина розничной торговли и заведующие различными его отделами, либо заведующий каким-либо отделом и продавцы. Однако, несмотря на то, что они входят в его цепь команд, продавцы не являются членами командной группы президента компании, потому что они не подчинены ему напрямую. Другим примером командной соподчиненной группы являются командир авиалайнера, второй пилот и бортинженер.

Второй тип формальной группы — это РАБОЧАЯ (ЦЕЛЕВАЯ) ГРУППА. Она обычно состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Хотя у них есть общий руководитель, эти группы отличаются от командной группы тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда. За повышение общей эффективности компании они могут получать 15-ти процентную надбавку к своему бюджету. В этой компании руководство считает, что целевые группы ломают барьеры недоверия между руководителями и рабочими. Кроме того, предоставляя рабочим возможность самим думать о своих производственных проблемах и решать их, они могут удовлетворять потребности рабочих более высокого уровня.

Ефективное управление каждой формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Эти взаимозависимые группы представляют собой блоки, образующие организацию как систему. Организация в целом сможет эффективно выполнить свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга. Кроме того, группа в целом влияет на поведение отдельной личности. Таким образом, чем лучше понимает руководитель, что же представляет собой группа и факторы ее эффективности, и чем лучше он владеет искусством эффективного управления группой, тем больше вероятности, что он сможет повысить производительность труда этого подразделения и организации в целом.

2. Неформальные группы

Несмотря на то, что **неформальны**е организации создаются не по воле руководства, они являются мощной силой, которая при определенных условиях может фактически стать доминирующей в организации и сводить на нет усилия руководства. Более того, неформальные организации имеют свойство взаимопроникать. Некоторые руководители часто не осознают, что они сами примыкают к одной или нескольким таким неформальным организациям. Этот феномен присущ не только людям, связанным соподчиненностью.

В ноябре 1924 г. группа исследователей начала проводить эксперимент на заводе **Хоторна,** принадлежащем компании «Вестерн Электрик» в городе

Чичеро, штат Иллинойс. Первоначальным замыслом его было определение зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда.

Хоторнский эксперимент дал такой объем данных, что это позволило сделать много важных научных открытий. Однако, ввиду их многочисленности, мы не сможем здесь подробно рассказать о них. Основными открытиями были: важность поведенческих факторов, взаимоотношений с руководителями и то, что теперь называют Хоторнским эффектом.

Хоторнский эффект — это условия, в которых новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к данному вопросу приводили к искаженному, зачастую слишком благоприятному, результату. Участники эксперимента действительно работали намного усерднее, чем обычно, благодаря одному только сознанию, что они причастны к эксперименту.

Совершенно очевидно, что Хоторнский эффект влиял на производительность труда, но был лишь одним из факторов. По мнению ученых, еще одним важным фактором повышения производительности является ***форма контроля.*** Во время проведения эксперимента очень часто мастера контролировали рабочих меньше, чем обычно. По сравнению с формами контроля, практикуемыми обычно мастерами, это часто давало лучшие результаты, потому что под наблюдением мастера участники эксперимента более осознанно выполняли свои обязанности.

Впоследствии выяснилось, что великое открытие Мэйо, связанное с Хоторнским экспериментом, заключалось в том, что *социальные и психологические факторы* оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем физические, при условии, что сама организация работ уже достаточно эффективна.

Хоторнский эксперимент представил доказательства того, что необходимо учитывать социальные взаимоотношения между сотрудниками. В Хоторнском исследовании для совершенствования организационной эффективности впервые за все время были систематически применены науки о человеческом поведении. Оно продемонстрировало тот факт, что кроме экономических потребностей, о которых твердили авторы более ранних трудов, у рабочих есть и социальные потребности. Теоретики и практики управления поняли, что организация является также и социальной системой, где взаимодействуют отдельные личности, формальные и неформальные группы.

Как возникают неформальные организации?

Формальная организация создается по воле руководства. Но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди из разных подгрупп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. Из социальных взаимоотношений рождается множество

дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

Неформальная организация — это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальных организаций эти цели являются причиной существовании такой неформальной организации. Важно понять, что в большой организации существует не одна неформальная организация, а целая сеть..

Для образования таких групп особенно благоприятна трудовая среда. Благодаря формальной структуре организации и ее задачам, одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день, иногда на протяжении многих лет. Люди, которые в других условиях вряд ли бы даже встретились, часто вынуждены проводить больше времени в обществе своих коллег, чем в своей собственной семье. Более того, характер задач, которые они решают, во многих случаях заставляет их часто общаться и взаимодействовать друг с другом. Естественным результатом этого интенсивного социального взаимодействия является *спонтанное возникновение* неформальных организаций.

У неформальных организаций много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации — у них имеется иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших организациях также имеются неписаные правила, называемые *нормами,* которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Специфика в том, что формальная организация *создана по заранее продуманному плану.* Неформальная же организация скорее является *спонтанной* реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности.

Все возрастающее взаимодействие способствует возникновению у них приятельских чувств по отношению к другим членам группы. В свою очередь, эти чувства образуют основу для все большего числа разнообразных видов деятельности, многие из которых отсутствуют в описании должностных обязанностей: совместные обеды, выполнение работы за приятеля, борьба с теми, кто не является членом группы. Группа начинает представлять собой нечто большее, чем простое собрание людей, она становится организацией.

Почему люди вступают в группы и неформальные организации?

Люди обычно знают, почему они вступают в формальные организации. Как правило, они либо хотят осуществлять цели организации, либо им нужно вознаграждение в виде дохода или ими руководят соображения престижа, связанные с принадлежностью к этой организации. У людей также имеются причины и для вступления в группы и неформальные организации, но они часто не осознают их. Как показал Хоторнский эксперимент, принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды не менее

важные для них, чем получаемая зарплата. Важнейшие причины вступления в группу: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное общение и заинтересованность.

Основные характеристики неформальных организаций, которые имеют прямое отношение к управлению, так как оказывают сильное влияние на эффективность формальной организации:

1. социальный контроль (в первую очередь за своими членами - установление норм поведения);

2. сопротивление переменам (перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации);

3. неформальные лидеры;

Неформальный лидер приобретает свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы, аналогично тому, как это делает лидер формальной организации. Но лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. А опора неформального лидера — признание его группой. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Он может быть и одним из членов управленческого персонала формальной организации, но обычно занимает там невысокую ступень в иерархии.

Существенные факторы, определяющие возможность стать лидером неформальной организации, включают: возраст, должностное положение, профессиональную компетентность, расположение рабочего места, свободу передвижения по рабочей зоне и отзывчивость. Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей. Так, например, в некоторых неформальных организациях пожилой возраст может считаться положительной характеристикой, а в других — наоборот.

Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми. Если это так, то в неформальной группе возникают два лидера: один для выполнения целей группы, другой — для социального взаимодействия.

По существу возникновение неформальных организаций, как мы уже убедились, явление естественное и весьма распространенное, — они есть в каждой организации. Подобно многим другим факторам, действующим в области управления, они несут в себе как отрицательные, так и положительные моменты. Они могут вести себя продуктивно или контрпродуктивно, в любом случае оказывая влияние и на эффективность формальной организации. Поэтому ими всегда необходимо эффективно управлять.

3. Управление неформальной группой

Очень важно, чтобы руководители понимали, что неформальные организации динамически взаимодействуют с формальными. В процессе выполнения задач люди вступают во взаимодействие, которое, в свою очередь, способствует появлению чувств - положительных и отрицательных эмоций в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем. Поскольку групповые эмоции влияют как на задачи, так и на взаимодействие, они могут также оказывать влияние и на эффективность формальной организации. В зависимости от характера эмоций (благоприятных или неблагоприятных) они могут приводить либо к повышению, либо к понижению эффективности, прогулам, текучести кадров, жалобам и другим явлениям, которые немаловажны для оценки деятельности организации. Поэтому, даже если формальная организация создана не по воле руководства и не находится под его полным контролем, ею всегда необходимо эффективно управлять.

Одна из самых больших и распространенных трудностей, мешающая эффективному управлению группами и неформальными организациями, — это изначально невысокое мнение о них руководителей. Возникновение неформальных организаций, как мы уже убедились, явление естественное и весьма распространенное, - они есть в каждой организации. Подобно многим другим факторам, действующим в области управления, они несут в себе как отрицательные, так и положительные моменты.

Действительно, некоторые неформальные группы могут вести себя непродуктивно, так, что это будет мешать достижению формальных целей. По неформальным каналам могут распространяться ложные слухи, приводящие к возникновению отрицательного отношения к руководству. Принятые группой нормы могут привести к тому, что продуктивность организации будет ниже той, что определена руководством. Тенденция к сопротивлению всяким переменам и тенденция к сохранению укоренившихся стереотипов могут задерживать необходимую модернизацию производства. Однако, такое контрпродуктивное поведение часто является реакцией на отношение начальства к этой группе. Правильно или нет, но члены группы считают, что к ним относятся несправедливо и отвечают так, как ответил бы любой человек на то, что ему кажется несправедливым.

Такие случаи отрицательной реакции иногда мешают руководителям видеть многочисленные потенциальные выгоды от неформальных организаций. Поскольку для того, чтобы быть членом группы, надо работать в данной организации, преданность группе может перейти в преданность организации. Многие люди отказываются от более высокооплачиваемых должностей в других компаниях потому, что они не хотят нарушать социальные связи,

которые они приобрели в данной компании. Цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации могут превышать нормы формальной организации. Например, сильный дух коллективизма, характерный для некоторых организаций и порождающий сильное стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений, непроизвольных действий руководства. Даже неформальные каналы связи могут иногда помогать формальной организации, дополняя формальную систему коммуникаций.

В любом случае, независимо от того, является ли неформальная организация вредной или полезной, она существует, и с ней нужно считаться. Даже если руководство и разрушит какую-то группу, на ее месте обязательно возникнет другая, у которой, возможно, сложится заведомо отрицательное отношение к руководству.

Более ранние авторы считали, что знают, как справиться с неформальной организацией, — надо просто уничтожить ее. Сегодняшние теоретики считают, что неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей. Скотт и Дэвис предлагают решить этот вопрос следующим образом:

1. Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации. Поэтому руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию.

2. Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Развивая эту мысль, Дэвис пишет: «Каждому руководителю надлежит знать, кто является лидером в каждой неформальной группе и работать с ним, поощряя тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации. Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации».

3. Перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитайте их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию.

4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешите группе участвовать в принятии решений.

5. Быстро выдавайте точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

4. Факторы, влияющие на эффективность работы группы

Группа сможет более или менее эффективно идти к достижению своих целей в зависимости от влияния следующих факторов: *размера, состава,*

групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса и функциональной роли ее членов.

РАЗМЕР. Идеальная группа должна состоять из 3-9 человек, предпочтительное количество членов группы — 5 человек. По некоторым исследованиям можно заключить, что группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности . Исследования также показали, что в группах из 5 человек ее члены обычно испытывают большую удовлетворенность, чем в группах большего или меньшего размера. Объяснение этому, по-видимому, заключается в том, что в группах из 2 или 3 человек ее члены могут быть обеспокоены тем, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. С другой стороны, в группах, состоящих из более, чем 5 человек, ее члены могут испытывать затруднение, робость в высказывании своего мнения перед другими. Увеличение размера группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы.

СОСТАВ. Под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Важной причиной вынесения вопроса на решение группы является использование различных позиций для нахождения оптимального решения. Поэтому рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения. Группы с различными точками зрения вырабатывают больше качественных решений. Множество точек зрения и восприятия перспектив приносит свои плоды».

ГРУППОВЫЕ НОРМЫ. Как было выявлено первыми исследователями групп в трудовых коллективах нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им. Нормы призваны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются от них. Нормы оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии сообразования своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Это относится как к неформальным, так и к формальным организациям.

СПЛОЧЕННОСТЬ. Сплоченность группы — это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокосплоченная группа — это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и той и другой согласуются между собой. У высокосплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, а те, что бывают, — менее серьезные, чем у

других. У них меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в не сплоченных группах. Но если цели группы и всей организации не согласуются, то высокая степень сплоченности отрицательно скажется на производительности труда во всей организации.

Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое единомыслие .

ГРУППОВОЕ ЕДИНОМЫСЛИЕ — это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности, и поэтому несогласия следует избегать. Чтобы сохранить у членов группы то, что понимается как согласие и гармония, член группы решает, что лучше не высказывать своего мнения. Проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются.

КОНФЛИКТНОСТЬ. Ранее упоминалось, что различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы. Однако, оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны.

СТАТУС ЧЛЕНОВ ГРУППЫ. Статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт. Эти факторы могут способствовать повышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Однако, это далеко не всегда ведет к повышению эффективности. Человек, поработавший на компанию непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и лучший опыт в отношении какого-нибудь проекта, чем человек с высоким статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве данной компании. Чтобы эффективно функционировать, группе, возможно, придется прилагать совместные усилия ради обеспечения того, чтобы мнения членов, имеющих более высокий статус, не доминировали в ней.

РОЛИ ЧЛЕНОВ ГРУППЫ. Критическим фактором, определяющим эффективность работы группы, является поведение каждого из ее членов. Чтобы группа функционировала эффективно, ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию. Существуют две основных направленности ролей для создания нормально работающей группы. *Целевые роли* распределены таким

образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. *Поддерживающие роли* подразумевают поведение, способствующее поддерживанию и активизации жизни и деятельности группы.

Большинство американских управляющих выполняют целевые роли, в то время как японские управляющие — целевые и поддерживающие роли. Обсуждая этот вопрос, профессор Ричард Паскаль и профессор Энтони Атос заявляют:

«Японцы чрезвычайно чутко реагируют на взаимодействия и взаимоотношения в группе. Их отношение к группам очень похоже на отношение к браку в западных странах. И, что особенно интересно, японцы выделяют те же проблемы и озабоченности в трудовых взаимоотношениях, какие мы выделяем в браке: они касаются доверия, взаимопомощи и преданности. На Западе лидеры рабочих групп склонны делать упор на производственную деятельность и игнорировать социальные аспекты, в то время как в Японии сохранение состояния удовлетворенности членов рабочей группы идет бок о бок с выполнением целевых ролей».

Целевые роли:

1. *Инициирование деятельности.* Предлагать решения, новые идеи, новые постановки проблем, новые подходы к их решению, или новую организацию материала.

2. *Поиск информации.* Искать разъяснение выдвинутого предложения, дополнительную информацию или факты.

3. *Сбор мнений.* Просить членов группы выражать свое отношение к обсуждаемым вопросам, прояснять свои ценности или идеи.

4. *Предоставление информации.* Предоставлять группе факты или обобщения, применять свой собственный опыт в решении проблем группы или для иллюстрации каких-либо положений.

5. *Высказывание мнений.* Высказывать мнения или убеждения, касающиеся какого-либо предложения, обязательно с его оценкой, а не только сообщать факты.

6. *Проработка* Разъяснять, приводить примеры, развивать мысль, пытаться прогнозировать дальнейшую судьбу предложения, если оно будет принято.

7. *Координирование.* Разъяснять взаимосвязи между идеями, пытаться суммировать предложения, пытаться интегрировать деятельность различных подгрупп или членов группы.

8. *Обобщение.* Повторно перечислить предложения после окончания дискуссии.

Поддерживающие роли:

1. *Поощрение.* Быть дружелюбным, душевным, отзывчивым по отношению к другим. Хвалить других за их идеи, соглашаться с другими и положительно оценивать их вклад в решение проблемы.

2. *Обеспечение участия.* Пытаться создать обстановку, в которой каждый член группы может внести предложение. Поощрять это, например, такими словами: «Мы еще ничего не слышали от Джима» или предложить всем определенный регламент для выступления, чтобы все имели возможность высказаться.

3. *Установление критериев.* Устанавливать критерии, которыми должна руководствоваться группа, выбирая содержательные или процедурные моменты, или оценивая решение группы. Напоминать группе о необходимости избегать решений, несогласующихся с групповыми критериями.

4. *Исполнительность.* Следовать решениям группы, вдумчиво относясь к идеям других людей, которые составляют аудиторию во время групповых дискуссий.

5. *Выражение чувств группы.* Обобщать то, что формируется, как ощущение группы. Описывать реакцию членов группы на идеи и варианты решения проблем.

Використані джерела

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.. - М.: «Дело», 1997. - 702 с.

2. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. Учебник. 1999. Предоставлен компанией "Центр Кадровых Технологий - XXI век".

Лекція 6

Теорії мотивації

Зміст лекції:

1.Мотивація
2.Класичні теорії мотивації
3. Сучасні теорії мотивації
3.1 Змістовні (контентні) теорії мотивації
3.2 Процесуальні теорії мотивації
3.3 Інші теорії мотивації

I.Мотивация

Связь между теорией мотивации и практикой управления предопределяет успех руководства. Люди — это уникальный, единственный в своем роде актив, имеющийся в руках организации. По сути, организация — это люди! Люди, к несчастью, — это также единственный актив, который может активно работать против целей организации. Таким образом, только совместными усилиями люди могут найти выход своей скрытой

мотивация — это процесс, в котором люди выбирают между альтернативными формам
поведения, то поведение, которое позволит им достичь личных целей.
Такое определение исключает процесс инстинктивного, или рефлекторного, поведения. Его суть заключена в индивидуальном выборе. Выбор — это не только рациональный процесс. Это процесс, на который существенное влияние оказывают эмоции и глубоко

Цели, преследуемые людьми, могут быть относительно реальны, как, например, денежное вознаграждение или продвижение по службе, самоуважение или удовлетворение от работы. Вознаграждение, которое человек может получить, обычно классифицируется исходя из двух определений — внутреннее удовлетворение и внешние награды. Если говорить вкратце, внутреннее удовлетворение — это субъективная оценка индивида, а внешние награды присуждаются человеку извне. Примером внутреннего удовлетворения могут быть чувство самоуважения или достижения чего-либо; внешних наград — увеличение оплаты труда или карьерный рост. Если мотивация по существу субъективна, то очевидно стремление руководства найти связующие нити между мотивацией индивида и эффективностью его работы. Интерес также вызывает создание условий, в которых личные интересы и цели организации были бы согласо-

Если говорить просто, то мотивацию можно определить как вызванное неким стимулом поведение, направленное на достижение определенного результата, как показано на рисунке 1.

Стимул → Соответствующее поведение → Цели/желаемый результат

Рисунок 1 Мотивация, как стимул поведения

В этой модели стимулом может выступать нужда, побуждение или потребность какого-либо рода, например, потребность в пище.

2.Классические теории мотивации

Первоначальные классические теории мотивации основывались на противоположных концепциях:

- концепция основанная на политике кнута и пряника (на внешних стимулах), конец XIX в.;

Концепция Элтона Мэйо, пытающейся использовать методы психологии (на внутренних стимулах), 1920-е г.

По первой концепции средний работник ленив и не заинтересован в труде, ему следует непрестанно указывать, что и как он должен делать. Для того, чтобы он хорошо работал, за ним надо надзирать. В конце XIX в., когда оформилась эта концепция, люди буквально выпрашивали как милостыню возможность работать по 14 часов в сутки за плату, которой едва хватало, чтобы выжить.

По второй концепции желание работать так же естественно, как желание играть. Следовательно, когда работники получают хорошее поощрение, они непременно чувствуют благодарность и ответственность, что является хорошим внутренним стимулом к производительному труду.

Традиционно считается, что рабочие и служащие невысокой квалификации управляются в большей степени внешними стимулами и для них больше подходит мотивация по методу кнута и пряника; представители творческих профессий - внутренними стимулами, а, следовательно, для них лучше применять мотивацию в соответствии с концепцией Э.Мэйо.

3. Современные теории мотивации

Современные теории мотивации основаны на результатах психологических исследований. Их можно подразделить на две категории - содержательные (контентные) и процессуальные.

Содержательные (контентные) теории мотивации (теории Маслоу, МакКлеланда, Герцберга, Альдерфера) базируются на потребностях и связанных с ними факторах, влияющих на поведение людей.

Процессуальные теории мотивации (теория ожиданий, теория справедливости, теория целеполагания, модель Портера-Лоулера) не отрицают важности потребностей человека, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение личности является также функцией ее восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного ею типа поведения.

Два основных понятия мотивации:

Потребности - это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности по своей природе являются физиологическими (потребности в пище, воде, сне и т.д.) и являются врожденными, заложенными генетически. Вторичные потребности по своей природе психологические,

вырабатываются в ходе приобретения опыта (потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и т.д.)

Вознаграждение - это все, что человек считает ценным для себя. Два типа вознаграждения - внутренне и внешнее. Внутреннее вознаграждение дает сама работа (чувство успеха, возможность самовыражения и саморазвития, дружба и общение). Внешнее вознаграждение дается организацией (менеджером) - зарплата, продвижение по службе, дополнительный отпуск, служебный автомобиль, похвалы и т.д.

3.1 Содержательные (контентные) теории мотивации

Иерархия потребностей Маслоу

Маслоу в 1954 г. предположил, что человеческие потребности располагаются на разных уровнях, начиная от базовых физиологических потребностей, таких, как голод, и заканчивая потребностями высшего уровня, такими, как саморазвитие и самореализация. Эти уровни могут быть представлены в виде иерархии (рис. 2), которую зовут «пирамида Маслоу».

Рисунок 2. Иерархия человеческих потребностей Маслоу

Основная аргументация Маслоу заключалась в том, что при прочих равных обстоятельствах люди стремятся удовлетворить свои насущные потребности низшего уровня прежде, чем приступать к удовлетворению потребностей, расположенных на более высоких уровнях. Как свидетельствует обзор теорий мотивации Гэста (1984)[3], в 1960-х ц начале 1970-х годов проводимые исследования «не придавали значения или весьма отдаленно воспринимали теории Маслоу». Самый главный недостаток модели Маслоу заключается в ее негибкости. И хотя лишь немногие могут отрицать, что существуют потребности низшего и высшего уровня, большинство оспорят тот факт, что люди склонны удовлетворять свои потребности в относительной последовательности, от низших к высшим,

Теория Альдерфера

Клэйтон Алъдерфер (1972)[4] продолжил идею Маслоу в некоторых своих работах, предложив так называемую теорию мотивации ERG. В основе данной теории лежит предположение, что потребности людей располагаются в пространственно-временном измерении, нежели чем имеют вид иерархии, и что существует скорее три, чем пять групп потребностей, в числе которых потребность в существовании, потребность в зависимости и потребность в росте. Потребность в существовании соответствует потребностям базовых уровней Маслоу, потребность в зависимости аналогична социальным потребностям Маслоу, а потребность в росте имеет отношение к потребностям на высших ступенях иерархии. В целом модель Альдерфера более динамична, чем модель Маслоу. Она открывает доступ одновременно к двум группам обозначенных потребностей, а также делает различия между постоянными или долговременными потребностями и эпизодиче-

Теория мотивации Герцберга. Факторы гигиены

Фредерик Герцберг (1966)[5] придерживался взгляда, что человек живет в двух мирах — физическом и психологическом. Его уникальное в своем роде исследование положительных и отрицательных эмоций, испытываемых от работы 200 инженерами и бухгалтерами, было проведено, «чтобы доказать концепцию, что человек имеет две грани потребностей: его потребности как животного во избежании боли и его потребности как человека в психологическом росте». В исследовании респондентов просили вспомнить времена, когда они чувствовали глубокое удовлетворение от своей работы, и затем, ког-

Выводы исследования привели его к созданию двухфакторной теории мотивации или теории факторов мотивации — факторов гигиены. Как свидетельствует рис. 7.3, ряд факторов постоянно приводил к удовлетворению работников, в то время как некоторые другие факторы вели к устойчивому неудовлетворению. Факторы удовлетворения были названы «факторами мотивации», а факторы, вызывающее неудовлетворение, — «факторами гигиены». Оказалось, что факторы мотивации неотрывно связаны с выполняемой работой, а факторы гигиены — с окружающей рабочей обстановкой. Факторы мотивации приводили к мотивированному поведению, а факторы гигиены вызывали либо

Если привести аналогию с автомобилем, то факторы гигиены можно рассматривать в качестве горючего в баке, то есть без бензина машина не двинется с места. Однако само по себе наличие бензина в баке не приведет к тому, что машина поедет. Для того чтобы привести ее в движение, необходимо включить зажигание и завести мотор — вот это и является результатом действия факторов мотивации. Разработанная Герцбергом теория подвергалась критике в основном на почве того, что не существует реальных доказательств, подтверждающих его концепцию двух независимых факторов мотивации. Критики (например, Кэмпбелл, 197G)[6] заявляли, что с эмпирической точки зрения теория Герцберга рассматривала в большей степени удовлетворение/неудовлетворение от работы, чем трудовое поведение. Тем не менее его работа привела к тому, что можно назвать «движением за увеличение привлекательности работы» (путем активации мотивационных факторов на местах работы) и в более современной трактовке — к движению за «ка-

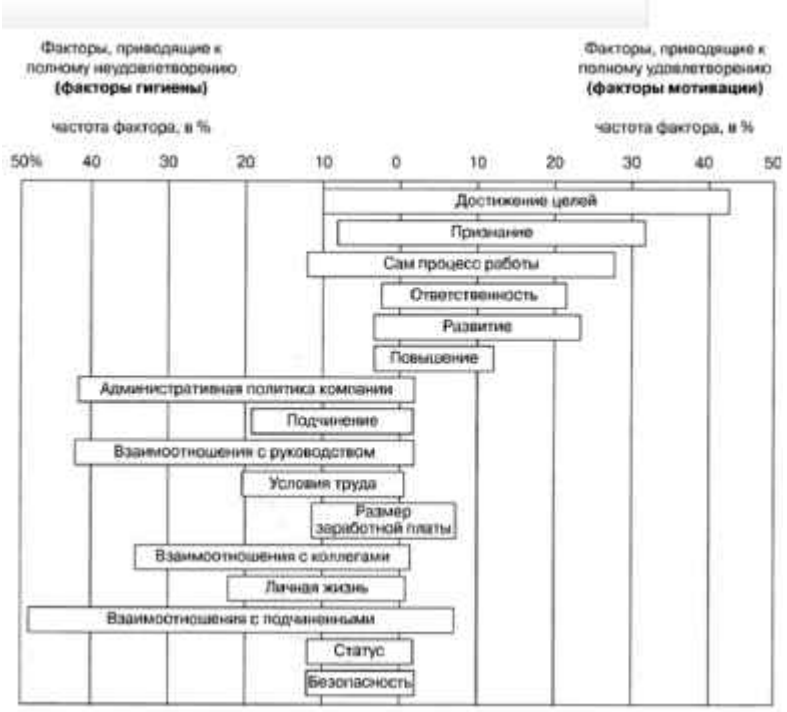


Рисунок 3. Факторы, влияющие на восприятие работы (Герцберг, 1966)

Теория МакКлелланда (МакКлилланда) или мотивация, основанная на достижениях

Мотивация, базирующаяся на достижениях, обычно ассоциируется с трудами Д. МакКлилланда и его коллег по университету в Гарварде. Работая над перечнем из 20 потребностей, выделенных его предшественником Мюрреем, МакКлилланд сосредоточил свое внимание на трех определенных потребностях:

1. Потребность в достижении (need for achievement — nAch).
2. Потребность в причастности (need for affiliation — nAff).
3. Потребность во власти (need for power — nPow).

Из этих трех потребность в достижении получила особый акцент в исследовании. Причиной тому послужило то, что этот мотив имел относительно постоянное значение для индивида и приводился в действие внешними факторами в конкретной ситуации.

МакКлилланд (1961)[7] обнаружил, что люди с высоким коэффициентом фактора nAch были склонны проявлять черты, перечисленные ниже:

1. Их потребность в достижении имела постоянных характер.
2. Они искали задач, в которых могли бы проявить свою ответственность.
3. Они отдавали предпочтение трудным, но не чрезвычайно сложным задачам, которые по их представлению, были им по плечу (то есть они не ставили перед собой не-

4. Они с нетерпением ждали вознаграждения за свои труды.
5. Их мало интересовали социальные нужды или потребности в причастности.

МакКлилланд заключил, что фактор nAch был в большей степени обусловлен воспитанием, полученным с детства, и уровнем культуры, чем врожденными качествами.

В свете описанных характеристик человека, ориентированного на достижения, идеи МакКлилланда нашли отражение в процедурах отбора менеджеров среднего и высшего звена. Психометрический тест, известный под названием Тематического апперцептивного теста (ТАТ), широко использовался для выделения склонности кандидатов к факторам nAch, nAff и nPow. В соответствии с этим тестом кандидатам предлагается просмотреть серию изображений, которые они должны описать в плане того, какие действия и действующие лица изображены на них какие действие последует за тем, что изображено и т. д. Глубина потребностей зак ію існ і в ответах

3.2 Процессуальные теории мотивации Врума и теория ожиданий

Врум (1964)[8] в одной из своих важных работ сфокусировал внимание на поведении человека в рабочей обстановке. Он провел наблюдение за поведением людей на работе с целью объяснить те процессы, которые возникали из этого. Он заключил, что наблюдаемое поведение в большей части было мотивированным, то есть являлось результатом предпочтений в отношении возможных результатов и ожиданий от некоторой последовательности действий. Его принципиальной методологией было «объективное наблю-

Основная идея, заключенная в работах Врума, получила название теории ожиданий (expectancy theory). Суть теории заключена в том, что мотивированное поведение — это

1) Валентность конечного результата для индивида и
2) Ожидания, что за определенным действием последует предсказуемый результат

Валентность — это ожидаемое удовлетворение от результата. Такое определение отличает ее от *ценности* результата, подразумевающей реально полученное удовлетворение. *Ожидание* — это кратковременное убеждение, что за определенным действием, по всей вероятности, последует определенный результат. Продуктом валентности х ожидание является *усилие,* то есть степень настойчивости в совершении действия. В итоге основная формула, выведенная Врумом, может быть представлена в виде:

Теория Врума была поддержана многими другими исследователями. Значимость теории была подчеркнута Гэстом (1984), который в обзоре теорий мотивации заключил, что: «Теория ожиданий по-прежнему является фундаментом для понимания трудовой мотивации». Лаулер и Портер (1967)[9] со своей стороны дали дальнейшее развитие идеям Врума, разработав модель, раскрывающую два основных вопроса:

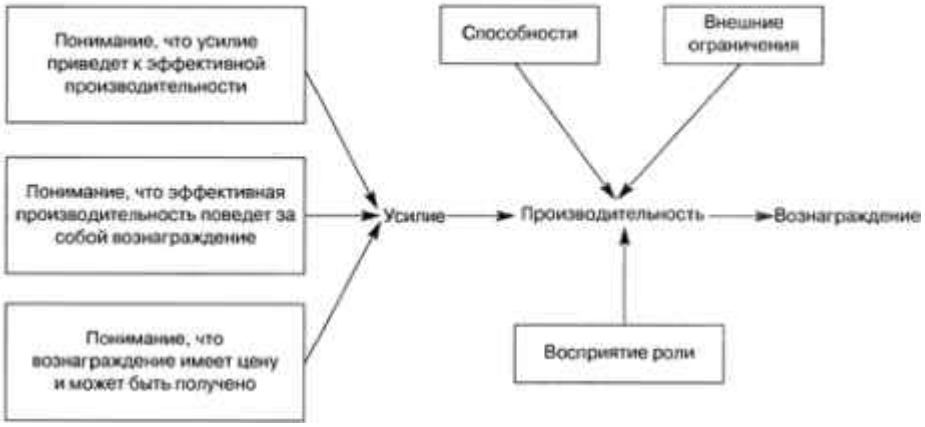
1. Какие факторы определяют усилия, которые человек затрачивает для выполнения

2. Какие факторы оказывают влияние на взаимосвязь между усилием и производи-

Выделенные Лаулером и Портером переменные были следующими:

В основе разработанной ими модели (см. рис. 7.4) лежит предположение, что люди действуют в зависимости от того, как они воспринимают ту или иную ситуацию. Такой

Рисунок 4. Упрощенная модель теории ожидания



Модель ясно свидетельствует, насколько усилие зависит от восприятия человеком той ситуации, в которой он находится. Она также отражает то, что производительность — это производная от способностей человека и понимания им своей роли. Ограничения в окружающей обстановке (например, корпоративная политика) также влияют на производительности.

Вознаграждение, которое человек посчитает достаточным или, так скажем, будет иметь высокую валентность для него, может носить как внутренний, так и внешний характер: внутреннее удовлетворение и внешние награды. Врум (1964) рассматривал вопрос удовлетворения от работы как один из аспектов мотивации. Само понятие «удовлетворенность работой» расценивалось как «концептуальный эквивалент валентности работы или должностной роли для человека, выполняющего данную работу». По мнению Врума, основными факторами, влияющими на трудовую удовлетворенность, выступали:

- подчинение
- групповая работа
- содержание работы
- оплата труда
- возможность карьерного роста
- график работы

В заключение вопроса трудовой удовлетворенности Врум замечает, что:

заявления людей об удовлетворенности своей работой... находились в непосредственной зависимости от того, насколько выполняемая ими работа приносила хорошие плоды в отношении оплаты труда, разнообразия стимулирующих факторов, уважения своего руководителя$_f$ высокой вероятности карьерного роста, тесного взаимодействия со своими сослуживцами$_f$ возможности влиять на ход событий,,, и управлять своим профессиональным развитием.

С точки зрения практических действий руководители, которые захотят взять для себя на вооружение идеи, заложенные в теории ожиданий, должны учитывать следующее:

- Как выявить ценности и предпочтения сотрудника?
- Какое вознаграждение с большей вероятностью будет оценено сотрудником по достоинству?
- Каким образом вознаграждение может обуславливать производительность?
- Как донести до персонала то, что вознаграждение может быть получено?
- Какие ресурсы в плане обучения требуются для того, чтобы результатом усилий сотрудника стала эффективная производительность?
- Какие изменения необходимо внести в работу, чтобы работа соответствовала вознаграждению, которого ищут сотрудники?

3.3 Другие теории мотивации

26. Лоук (1976)[10] предложил теорию мотивации, базирующуюся на целеполагании. Эта теория, получившая название теории целеполагания (goal theory), предполагает, что мотивирует человека цель, нежели удовлетворение от ее достижения. С точки зрения Лоука, то, что человек считает для себя ценным или желанным, определяет цели, которые он ставит перед собой. В действительности же стимулируют (мотивируют) его сами цели.
27. Собственные исследования Лоука свидетельствовали, что производительность была выше, когда перед людьми ставились определенные цели, сложные или трудные по своей природе, и когда люди получали вознаграждение по результатам своего труда. Такой подход нашел непосредственное применение в практике управления по целям, или таргетировании, способствуя определению целей по взаимному соглашению между руко-

28. Другой теорией мотивации является теория равенства (equity theory), или теория социального сравнения (social comparison theory), которая предполагает, что люди в коллективе сравнивают себя с другими людьми, выполняющими аналогичную работу в идентичных условиях, и делают свои заключения в отношении справедливости, с которой относятся к ним в сравнении с другими. Адаме (1964)[11] и его коллеги обнаружили, что, если люди считали, что к ним относятся так же, как к другим, их трудовые усилия оставались без изменения. Если же они полагали, что их значимость ущемляется в сравнении с другими, не отличающимися от них сотрудниками, тогда их производительность

29. До настоящего момента теория не была подтверждена результатами исследований. Однако прослеживается некоторая ее связь с теорией ожидания. Например, Лаулер (1971)[12] замечает, что, говоря о вознаграждении, степень удовлетворения, полученного человеком, обуславливается разницей между «размером некоторого достигнутого результата, представляющего ценность для человека, и размером того результата, которого он по своим ощущениям должен получить. Более того, тот результат, который, по мнению человека, он должен получить ...всецело зависит от того, что, по его суждению, получают другие». Выводом этой теории для менеджмента компаний может послужить то, что в организациях должна существовать система равенства оплаты труда персонала. Не принимая во внимание любые переговоры с профсоюзами, если руководство заинтересовано в мотивированной рабочей силе, оно должно гарантировать, что вознаграждение за усилия, при прочих равных условиях, справедливо для всех сотрудников.
30. В своей ведущей научной работе, посвященной поведенческим аспектам, Эдгар Шейн (1988)[13] выделяет ряд предположений в отношении мотивации, которые можно представить в порядке исторического следования:
    Рационально-экономическая точка зрения. Эта точка зрения уходит к истокам экономических теорий Адама Смита 1970-х годов. Она предполагает, что мотивацию людей в первую очередь определяют личные интересы и максимизация прибыли. Она акцентирует внимание на рациональном подсчете личных выгод, особенно в части экономиче-

ских интересов. В конечном итоге, по мнению Шейна, если следовать этому подходу, всех людей можно разделить на две категории: 1) не вызывающие доверия, для которых деньги — главный мотивирующий фактор, расчетливые массы и 2) вызывающие доверие, мотивируемые в более широком смысле, нравственная элита, задача которой — организовывать и управлять массами. Этот подход имеет нечто общее с теорией X в концепции мотивации МакГрегора. Именно этот подход преобладал в классической теории управления (Тэйлор, Гилбретс, Урвик, т. д.) и по сей день является одним из самых важных предположений, взятых за основу многими современными организациями.

Социальная точка зрения — эта точка зрения определяет мотивацию людей преимущественно социальными потребностями. Исторически основоположниками этого подхода были хотторнские эксперименты. Такой подход также является Частью теории социотехнических систем, предложенной Тристом и Бамфортом (1951) на основе исследований трудовой деятельности британских шахтеров. Если эта точка зрения берется на усмотрение руководства, то это ведет за собой пристальное внимание к социальным потребностям и ослабление акцентов на требованиях задач.

Точка зрения самоактуализации. С этой точки зрения мотивация людей определяется в большей степени потребностями в самореализации, чем какими-либо другими потребностями. Людям, стремящимся к самоактуализации, необходимы сложные задачи, ответственность и чувство гордости своей работой. Представителями данного подхода к мотивации выступали МакГрегор (теория Y), Маслоу и Аргирий. Научные исследования показали, что теория самоактуализации нашла достаточно широкую поддержку среди персонала в составе профессионалов и квалифицированных выпускников. Но ситуация в отношении неквалифицированных рабочих менее очевидна.

Комплексный подход. Этот подход рассматривает мотивацию как более сложный аспект, нежели чем его представляли ранее. Психология людей сложна, а сами они не похожи друг на друга. Они реагируют на разнообразные стратегии, используемые в управлении, и подвергаются влиянию всевозможных задач и различных рабочих групп. Шейн представляет мотивацию в данном случае как форму «психологического контакта», в основе которого лежит ожидание того, какого мнения соответствующие стороны придерживаются в отношении друг друга и степени соответствия этого ожидания действительности. Этот подход не исключает ранее приведенных точек зрения, а сводит их воедино.

Використані джерела

1. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях. - М.: ООО «Вершина», 2004. - 352 с.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.. - М.: «Дело», 1997. - 702 с.
3. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. Учебник. 1999. Предоставлен компанией "Центр Кадровых Технологий - XXI век".

Лекція 7

Конфлікти в трудовому колективі і шляхи їх вирішення

Зміст лекції:

1.Причина конфлікту в організації

2. Управління конфліктною ситуацією

1. Причины конфликтов в организации

Что такое конфликт?

Как и у многих понятий в теории управления, у конфликта имеется множество определений и толкований. ***Определяем КОНФЛИКТ как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами.*** Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Представим себе двух инженеров на собрании, где каждый настойчиво предлагает принять его спецификацию продукта.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности, избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Считалось, что разработка рациональной организационной структуры, в основном, устранит условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей, однако рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным.

Таким образом, конфликт может быть ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫМ и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Слишком уж часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей. Однако, последующий анализ показывает, что «виноваты» другие факторы. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно *им управляют.* Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

Типы конфликта

Существуют четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм — ***ролевой*** конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией в магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает эти указания как несовместимые. Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований,

предъявляемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например, агент по продаже рассматривает взятку как крайне неэтичный способ взаимодействия, но начальство дает ему понять, что продажа должна состояться во что бы то ни стало. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Аналогичным, только более тонким и длительным, может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

КОНФЛИКТ МЕЖДУ ЛИЧНОСТЬЮ И ГРУППОЙ. Как показал Хоторнский эксперимент, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой. И если кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение, то возникает конфликт.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, выступить против мнения большинства об увеличении объема продаж, путем снижения цены, полагая, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов.

Или руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда. Во время Хоторнского эксперимента, например, было обнаружено, что работники сообща решили работать ниже норм, установленных руководством.

МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты (рис. 1). Примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея окончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов «на свое место». Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это — яркие примеры дисфункционального конфликта.

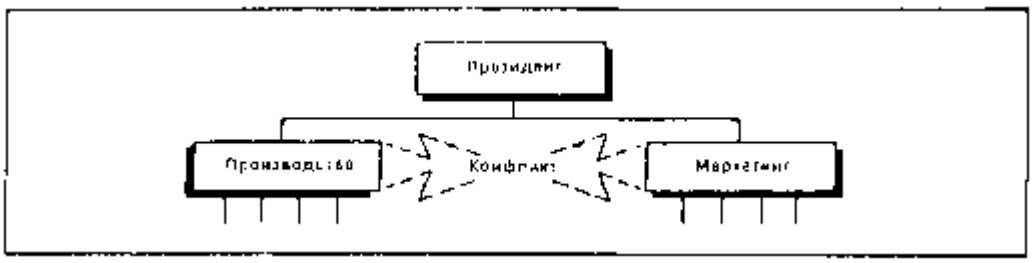


Рисунок 1. Межгрупповой конфликт.

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. Например, отдел сбыта, как правило, ориентирован на покупателя, в то время как производственное подразделение больше заботится о соотношении затрат и эффективности, а

также об экономии на масштабах. Держать большие товарные запасы, чтобы быстро выполнять заказы, как предпочитает отдел сбыта, значит увеличивать затраты, а это противоречит интересам производственных подразделений. Дневная смена медицинского персонала может обвинить ночную смену в том, что та плохо ухаживает за больными. В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потребителям вместо того, чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене.

Причины конфликта

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ЗАДАЧ. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Аналогичным образом, если один из шести инженеров, занятых разработкой новой продукции, не будет работать как следует, другие могут почувствовать, что это отражается на их возможностях выполнять свое собственное задание. Это может привести к конфликту между группой и тем инженером.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Обсуждая межгрупповой конфликт, мы привели пример конфликта между линейным и штабным персоналом. Причиной такого конфликта будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного при внедрении своих рекомендаций.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации.

РАЗЛИЧИЯ В ЦЕЛЯХ. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты-эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

РАЗЛИЧИЯ В ПРЕДСТАВЛЕНИЯХ И ЦЕННОСТЯХ. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

Различия в ценностях — весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят. Конфликты также часто зарождаются в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и

медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой больным помощи.

РАЗЛИЧИЯ В МАНЕРЕ ПОВЕДЕНИЯ И ЖИЗНЕННОМ ОПЫТЕ. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются ершистые личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Модель процесса конфликта

Существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако, даже и при большей *возможности* возникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными. Другими словами, иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат.

Однако, во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника, что «вот почему он не прав, а моя-то точка зрения правильная». Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение,

вознаграждение, традиция, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие.

Следующая стадия конфликта как процесса - это управление им. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, устранит причины будущих конфликтов или создаст их.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений — враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА. Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, которые мешают достижению целей.

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.

2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.

3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.

4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.

5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.

6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.

7. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

2. Управление конфликтной ситуацией

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Как мы уже говорили, руководителям не следует считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах, это лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику разрешения конфликта.

Структурные методы

ЧЕТЫРЕ СТРУКТУРНЫХ МЕТОДА РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА — это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

РАЗЪЯСНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К РАБОТЕ. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника в подразделении. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

КООРДИНАЦИОННЫЕ И ИНТЕГРАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ. Еще один метод управления конфликтной ситуацией - это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов - цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями - отделом сбыта и производственным отделом - сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производством и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОМПЛЕКСНЫЕ ЦЕЛИ. Установление общеорганизационных комплексных целей - еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели - направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области.

СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только на основании увеличения объема проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем получения прибыли, если они предлагают без всякой надобности большие скидки.

Подводя итог, заметим, что систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует

осуществлению *общеорганизационных* целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации.

Межличностные стили разрешения конфликтов

Известны пять основных МЕЖЛИЧНОСТНЫХ СТИЛЕЙ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

УКЛОНЕНИЕ. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта - это не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями.

СГЛАЖИВАНИЕ. Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все - одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Растет вероятность того, что, в конечном счете, произойдет взрыв».

ПРИНУЖДЕНИЕ. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть, путем принуждения вырывая у них уступку по праву начальника. Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля - создает большую вероятность того, что будет учтена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

КОМПРОМИСС. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному *решению,* может помешать диагнозу проблемы и упорному поиску того, что является логичным в свете имеющихся фактов.

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ. Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант выхода из конфликтной ситуации. Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом.

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. Из исследований известно, что высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные компании.

Табл. 1. содержит некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта, выдвинутые Аланом Филли. Рис. 2 иллюстрирует соответствующую применимость различных стилей разрешения конфликта.

Таблица 1. Методика разрешения конфликта через решение проблемы

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

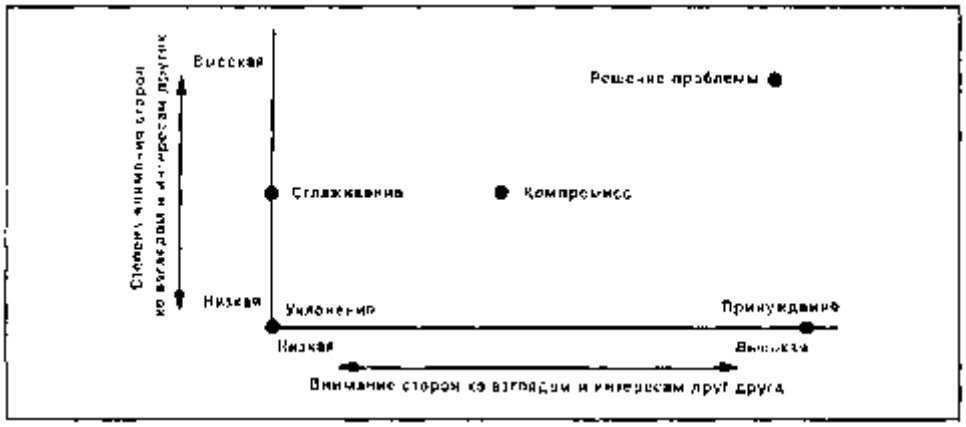


Рисунок 2. Межличностные стили разрешения конфликта.

Використані джерела

1. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.. - М.: «Дело», 1997. - 702 с.

Лекція 8

Основні підходи до управління персоналом (економічний, органічний, гуманістичний)

Зміст лекції:

1. Економічний підхід
2. Органічний підхід
3. Гуманістичний підхід

Деятельность по управлению персоналом - целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Управление персоналом, как правило, основывается на концепции управления - обобщенном представлении (необязательно декларируемом) о месте человека в организации. В теории и практике управления человеческой стороной организации можно выделить четыре концепции, которые развивались в рамках трех основных подходов к управлению - экономического, органического и гуманистического.

1. Экономический подход

Экономический подход к управлению дал начало концепции ***использования трудовых ресурсов.*** В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая (в общем случае инструментальная, т. е. направленная на овладение трудовыми приемами), а не управленческая подготовка людей на предприятии. Организация здесь означает упорядоченность отношений между ясно очерченными частями целого, имеющими определенный порядок. В сущности организация - это набор механических отношений, и действовать она должна подобно механизму: алгоритмизированно, эффективно, надежно и предсказуемо.

Среди основных принципов концепции использования трудовых ресурсов можно выделить следующие:

- обеспечение единства руководства - подчиненные получают приказы только от одного начальника;
- соблюдение строгой управленческой вертикали - цепь управления от начальника к подчиненному спускается сверху вниз по всей организации и используется как канал для коммуникации и принятия решения;

- фиксирование необходимого и достаточного объема контроля - число людей, подчиненных одному начальнику, должно быть таким, чтобы это не создавало проблемы для коммуникации и координации;
- соблюдение четкого разделения штабной и линейной структур организации - штабной персонал, отвечая за содержание деятельности, ни при каких обстоятельствах не может осуществлять властных полномочий которыми наделены линейные руководители;
- достижение баланса между властью и ответственностью - бессмысленно делать кого-либо ответственным за какую-либо работу, если ему не даны соответствующие полномочия;
- обеспечение дисциплины - подчинение, исполнительность, энергия и проявление внешних знаков уважения должны осуществляться в соответствии с принятыми правилами и обычаями;
- достижение подчинения индивидуальных интересов общему делу с помощью твердости, личного примера, честных соглашений и постоянного контроля;
- обеспечение равенства на каждом уровне организации, основанного на доброжелательности и справедливости, чтобы вдохновить персонал к эффективному исполнению своих обязанностей; заслуженное вознаграждение, повышающее моральное состояние, но не ведущее к переоплате или перемотивированию.

В табл. 1 представлено краткое описание экономического подхода к управлению.

Таблица 1. Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках экономического подхода

Условия эффективности	*Особые затруднения*
Четкая задача для исполнения	Сложность адаптации к меняющимся условиям
Среда достаточно стабильна	Неповоротливая бюрократическая надстройка (строгая заданность и иерархичность управленческой структуры, затрудняющая принятие креативных и самостоятельных решений исполнителями при изменении ситуации)
Производство одного и	Если интересы работников возьмут верх над целями

того же продукта	организации, возможны нежелательные последствия (поскольку мотивация персонала сводится исключительно к внешнему стимулированию, то даже незначительных изменений в схеме стимулирования достаточно для непредсказуемых последствий)
Человек согласен быть деталью машины и ведет себя как запланировано	Дегуманизирующее воздействие на работников (использование ограниченных возможностей персонала может быть эффективным при низкоквалифицированном труде)

2. Органический подход

В рамках органической парадигмы последовательно сложились концепция ***управления персоналом*** и концепция ***управления человеческими ресурсами.*** Именно организационный подход обозначил новую перспективу управления персоналом, выведя этот тип управленческой деятельности далеко за рамки традиционных функций организации труда и зарплаты. Кадровая функция из регистрационно-контрольной постепенно стала развивающей и распространилась на поиск и подбор работников, планирование карьеры значимых для организации фигур, оценку работников управленческого аппарата, повышение их квалификации.

Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде. В этой связи использовались, как минимум, две аналогии (метафоры), способствовавшие развитию нового взгляда на организационную реальность.

Первая, исходившая из отождествления организации с человеческой личностью, ввела в научный оборот такие ключевые понятия, как цели потребности, мотивы, а также рождение, взросление, старение и смерть или возрождение организации.

Вторая, приняв в качестве образца для описания организационной реальности функционирование человеческого мозга ("организация как мозг, перерабатывающий информацию"), позволила взглянуть на организацию как на собрание частей, соединенных линиями управления, коммуникации и контроля.

Иллюстрацией первой возможности является использование положений теории мотивации А. Маслоу в качестве основы для выделения направлений и содержания деятельности по управлению персоналом (табл. 2).

Таблица 2. Соответствие деятельности по управлению персоналом доминирующим потребностям личности

Доминирующая потребность	*Деятельность по управлению персоналом*
Самоактуализация	Побуждение служащих к максимальной вовлеченности в процесс труда и управления. Превращение работы в главное средство самовыражения служащих
Самоуважение	Работа должна находиться в зоне устремлений работника, обеспечивая его автономию, ответственность и развивая самоидентичность
Социальные потребности	Работа должна позволять общаться с коллегами и ощущать нужность людям
Потребность в безопасности	Работа должна позволять сотрудникам ощущать свою защищенность, для чего необходимо осуществлять программы пенсионного и социального страхования, поддержки при болезни, гарантии занятости, перспективы карьеры внутри организации, создавать безопасные условия труда
Физиологические потребности	Работа должна обеспечивать возможность восстановления затраченной работником энергии - заработной платы и других видов материального вознаграждения должно хватать по крайней мере на восстановление работоспособности

Что касается рассмотрения организационной реальности по аналогии с деятельностью мозга высокоорганизованных живых существ, то такой возможности способствовали исследования в области кибернетики, физиологии мозга и нейропсихологии. Именно в этих исследованиях были пересмотрены

такие понятия, как "функция", "локализация" и "симптом", "связь" и "обратная связь", являющиеся существенными для области управления персоналом.

Так, "функция" традиционно понималась как отправление того или иного органа. Например, выделение желчи есть функция печени. Однако такого понимания основателя отечественной нейропсихологии, по мнению А. Р. Лурия (1973), оказывается явно недостаточно для объяснения более сложных процессов, таких, как пищеварение и дыхание. Он отмечает:

> Легко видеть, что исходная задача (восстановление гомеостазиса) и конечный результат (доведение питательных веществ до стенок кишечника или кислорода до альвеол) остаются во всех случаях одинаковыми. Однако способ выполнения этой задачи может сильно варьироваться. Так, если основная группа работающих при дыхании мышц диафрагмы перестает действовать, в работу включаются межреберные мышцы, а если и они почему-либо страдают, включаются мышцы гортани и воздух как бы заглатывается....

В результате автор формулирует важнейший постулат:

Наличие постоянной (инвариантной) задачи, осуществляемой с помощью меняющихся (вариативных) средств, позволяющих доводить процесс до постоянного (инвариантного) результата, является одной из основных особенностей работы каждой функциональной системы.

Возникает вопрос о том, как же локализованы органы, отвечающие за деятельность функциональных систем. А. Р. Лурия отвечает:

> ... высшие психические "функции" как сложные функциональные системы не могут быть локализованы в узких зонах мозговой коры, а должны охватывать сложные системы совместно работающих зон, каждая из которых вносит свой вклад в осуществление сложных психических процессов и которые могут располагаться в совершенно различных, иногда далеко отстоящих друг от друга участках мозга.
>
> Похоже, что, с одной стороны, говорится о локализации, т. е. местоположении, а с другой, - не так просто определить, где же находится само это место. Более того, "поражение каждой из этих зон (имеется в виду зон мозговой коры) может привести к распаду всей функциональной системы, и, таким образом, "симптом" (нарушение или выпадение той или иной функции) еще ничего не говорит о ее локализации" (там же, с.77).

Таким образом, аналогия с мозгом в отличие от аналогии с механизмом позволила совершенно иначе представить как организационную реальность в целом, так и управление персоналом в частности. Если воспользоваться метафорой голограммы, в любой части которой содержится изображение в целом, то легко заметить, что различные части мозга специализируются на разных видах активности, но контроль над конкретным поведением не локализован. Главный секрет мозга - не дифференциация и узкая специализация, а системность и комплексность, для которых важны связи, в каждый момент создаваемые в избыточном количестве. Отсюда можно сформулировать следующие *принципы голографического структурирования организации:*

- Храните целое организации в каждой ее части (в подразделении и вплоть до каждого работника).
- Создавайте множественные связи между частями организации (причем избыточные).
- Развивайте одновременно и специализацию персонала, и его универсализацию (не забывая о том, насколько все должны знать и уметь делать все).
- Создавайте условия для самоорганизации каждого работника и коллектива в целом.

Привлекательность рассматриваемого подхода усиливалась еще и тем, что стало очевидным, что принятие управленческих решений никогда не может быть полностью рациональным, поскольку в реальности работники управленческого аппарата:

а) действуют на основе неполной информации;

б) способны исследовать только ограниченный набор вариантов каждого решения;

в) неспособны точно оценить результаты.

В конечном итоге организационный подход, признавая принцип ограниченной рациональности (ограниченной поиском информации и контролем результатов с помощью целей и задач, а не контролем за поведением с помощью правил и программ), фокусируется на следующих ключевых моментах:

- Необходимо делать акцент на окружающей среде, в которой живет организация.
- Организацию надо понимать в терминах взаимосвязанных - внутри- и межорганизационных подсистем, выделяя ключевые подсистемы и

анализируя способы управления их отношениями со средой. Популярный способ анализа - определение набора ключевых потребностей, которые организация должна удовлетворить для собственного выживания.

- Между подсистемами необходимо создавать равновесие и устранять дисфункции.

Краткое описание органического подхода представлено в табл. 3

Таблица 3. **Характеристика условий эффективности и особых затруднений в рамках органического подхода**

Условия эффективности	*Особые затруднения*
Подчинение целей организации взаимодействию с окружающей средой	Неучет социальности организации как продукта взглядов, идей, норм и верований
Улучшение управления за счет внимания к дифференцированным потребностям людей	Превращение людей в ресурс, который нужно развивать, в ущерб праву личности на выбор
Взгляд на организацию с точки зрения взаимодействия целей, стратегии, структуры и других измерений	Предположение о "функциональ-ном единстве", когда все органы работают на благо организма в целом
Выделение различных подсистем организации	Предположение о том, что работники должны удовлетворять все свои потребности через организацию
Учет естественных возможностей в процессе инновации	Опасность впасть в социальный дарвинизм
Повышенное внимание к "экологии" внутри- и межорганизационных взаимодействий	Ответственность может перекладываться на внешние причины вместо изменения курса

Преодоление противоречий, характерных для организационного подхода к управлению, позволило сформулировать следующие *рекомендации, существенные с точки зрения повышения эффективности управления персоналом.*

1. Признавая ошибки, допускаемые при действии в сложной среде, неизбежными, необходимо поощрять у сотрудников такие качества, как открытость и рефлексивность.

2. Существенно поощрять такие способы анализа, которые признают возможность реализации разных подходов к решению проблем. При этом необходимо инициировать конструктивные конфликты и дискуссии между представителями разных точек зрения. Это часто приводит к переосмыслению целей организации и переформулированию способов их достижения.

3. Важно избегать того, чтобы структура деятельности непосредственно определяла организационную структуру. Цели и задачи должны не задаваться сверху, а появляться в процессе работы. В планах указываются скорее ограничения (то, чего нужно избегать), чем то, что конкретно нужно сделать.

4. Необходимо подбирать людей, создавать организационные структуры и поддерживать процессы, способствующие реализации этих принципов.

3. Гуманистический подход

Развивающаяся в последнее время гуманистическая парадигма исходит из концепции ***управления человеком*** и из представления об организации как культурном феномене. *Организационная культура* - целостное представление о целях и ценностях, присущих организации, спефицических принципах поведения и способов реагирования, становится одним из объяснительных принципов.

При этом культура рассматривается сквозь призму соответствующих эталонов развития, отраженных в системе знаний, идеологии, ценностях, законах и повседневных ритуалах, внешних по отношению к организации, социальных общностей.

Влияние культурного контекста на управление персоналом сегодня представляется вполне очевидным. Например, в Японии организация рассматривается не как рабочее место, объединяющее отдельных работников, а как коллектив. Для такой организации характерны дух сотрудничества, взаимозависимость; пожизненный найм превращает организацию в продолжение семьи; между начальниками и подчиненными устанавливаются паттерналистские отношения.

Согласно гуманистическому подходу культура может рассматриваться как процесс создания реальности, которая позволяет людям видеть и понимать события, действия, ситуации определенным образом и придавать смысл и значение своему собственному поведению. Кажется, что вся жизнь человека определяется писаными и особенно неписаными правилами. Однако на самом деле обычно правила являются лишь средством, а основное действие разворачивается лишь в момент выбора: какое из правил применять в данном

случае. Наше понимание ситуации определяет то, какой набор правил мы используем.

Часто наше понимание организации основывается на тех процессах, которые порождают системы смыслов, разделяющие все члены организации. При этом можно задаться следующими вопросами: каковы общие интерпретационные схемы, которые делают возможным существование данной организации? Откуда они появляются? Как они создаются, передаются и сохраняются?

Каждый аспект организации нагружен символическим смыслом и помогает создавать реальность. Особенно "объективны" организационные структуры, правила, политика, цели, должностные инструкции стандартизированные процедуры деятельности. Так, еженедельные или ежегодные совещания, про которые все знают, что это пустая трата времени, могут быть поняты как ритуал, служащий некоторым скрытым функциям. Даже по виду пустого зала заседаний (строгие ряды стульев, параллельно лежащие папки, стаканы и т.п. или дружелюбный хаос) можно многое сказать об организационной культуре. Гуманистический подход фокусируется на собственно человеческой стороне организации, о которой мало говорят другие подходы.

С точки зрения данного параметра важно, насколько работники предприятия интегрированы в существующую систему ценностей (в какой степени они безоговорочно принимают ее как "свою собственную") и насколько они чувствительны, гибки и готовы к изменениям в ценностной сфере в связи с переменами в условиях жизни и деятельности. Также важно, живет ли предприятие в целом по одним и тем же правилам и принципам принятия решения или же на предприятии разные группы живут по разным правилам и исповедуют разные принципы (см. табл. 4).

Таблица 4. Соотношение нормативного и ценностного аспектов организационной культуры

Характеристика системы ценностей (степень их выраженности)		*Характеристика нормативной системы предприятия*
Адаптивность	***Консерватизм***	Нормы одни для всех / Много норм для различных групп или слоев

Сильная	***Сильный***	Политический конфликт	Сильная и адаптивная организационная культура
Умеренная	***Умеренный***	Организационная культура, пригодная для одной стратегии	Стратегический конфликт
Слабая	***Слабый***	Организация на грани распада	Организация существует как набор автономных групп
Сильная	***Слабый***	Организационный конфликт	Адаптивная организационная культура
Слабая	***Сильный***	Сильная организационная культура	Конфликт "вакуума власти"

Позитивная роль гуманистического подхода в понимании организационной реальности состоит в следующем.

1. Культурологический взгляд на организацию снабжает управленцев связной системой понятий, с помощью которых они могут сделать свой повседневный опыт постижимым. Это позволяет рассматривать определенные типы действий как нормальные, легитимные, предсказуемые и избегать таким образом проблем, детерминированных базисной неопределенностью и противоречивостью, стоящими за многими человеческими ценностями и действиями.

2. Представление об организации как культурном феномене позволяет понять, каким образом, через какие символы и смыслы осуществляется совместная деятельность людей в организационной среде. Если экономический и организационный подходы подчеркивают структурную сторону организации, то организационно-культурный показывает, как можно создавать организационную действительность и влиять на нее через язык, нормы, фольклор, церемонии и т.д. Если раньше многие менеджеры рассматривали себя, прежде всего, как людей, создающих структуры и должностные инструкции, координирующих деятельность или создающих схемы

мотивирования своих сотрудников, то теперь они могут смотреть на себя как на людей, осуществляющих символические действия, направленные на создание и развитие определенных смыслов.

3. Гуманистический подход позволяет также реинтерпретировать характер отношений организации с окружающей средой в том направлении, что организации способны не только адаптироваться, но и изменять свое окружение, основываясь на собственном представлении о себе и своей миссии. Разработка стратегии организации может превратиться в активное построение и преобразование окружающей реальности.

4. В рамках данного подхода возникает понимание того, что эффективное организационное развитие - это не только изменение структур, технологий и навыков, но и изменение ценностей, которые лежат в основе совместной деятельности людей.

Використані джерела

1.Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л Учебник. 1999. Предоставлен компанией "Центр Кадровых Технологий - XXI век".

Лекція 9

Концепція «людського капіталу»

Зміст лекції:

1. Теорія людського капіталу
2. Концепція "Аналіз людських ресурсів"
3. Вимір індивідуальної вартості працівника

1. Теория человеческого капитала

В последние годы стало общим мнением, что эффективность развития экономики современных государств в огромной степени зависит от того, сколько средств оно вкладывает в своих людей. Без этого невозможно обеспечить его поступательное развитие. Так, в США, по некоторым оценкам, доля инвестиций в человеческий капитал составляет более 15% ВВП, что превышает "чистые" валовые инвестиции частного капитала в заводы, оборудование и складские помещения. И даже если специальные исследования по этому вопросу не проводились, можно с высокой долей уверенности предположить, что один из самых высоких показателей уровня вложений в человеческий капитал в мире положительно связан с самыми высокими в мире показателями уровня развития экономики.

Еще в XVII в. родоначальник английской классической политэкономии В. Петти впервые предпринял попытку оценить денежную стоимость производительных свойств человеческой личности . По его методу "ценность основной массы людей, как и земли, равна двадцатикратному годовому доходу, который они приносят". Ценность всего населения Англии того времени он оценил примерно в 520 млн. ф. стерлингов, а стоимость каждого жителя - в среднем 80 ф. стерлингов. Он отмечал, что богатство общества зависит от характера занятий людей и их способности к труду. Так, взрослого Петти оценивал вдвое дороже, чем ребенка, а "моряк в действительности равен трем крестьянам".

В 1812 г. в России Людвиг Якоб высчитал сравнительные издержки от найма вольного работника и крепостного, выразив их в натуральных единицах: пудах и четвертях ржи[1]. В расчетах он использовал понятие "недополученный" или "упущенный" доход.

В нашем столетии были присуждены две Нобелевские премии в области экономики за разработку теории человеческого капитала - Теодору Шульцу в 1979 г. и Гэри Беккеру в 1992 г.

Хотя основной вклад в популяризацию идеи человеческого капитала был внесен Т. Шульцем[2], классикой современной экономической мысли стал одноименный трактат Г. Беккера. В своем анализе он исходил из представлений о человеческом поведении как рациональном и целесообразном, применяя такие понятия, как редкость, цена, альтернативные издержки и т. п., к самым разнообразным аспектам человеческой жизни, включая и те, которые традиционно находились в ведении других социальных дисциплин. Сформулированная в нем модель стала основной для всех последующих исследований в этой области.

Человеческий капитал - это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации. Первоначальные интересы исследователя заключались в оценке экономической отдачи от образования.

Беккер первым осуществил статистически корректный подсчет экономической эффективности образования. Для определения дохода, например, от высшего образования из пожизненных заработков тех, кто окончил колледж, вычитались пожизненные заработки тех, кто не пошел дальше средней школы. Издержки обучения, наряду с прямыми затратами (плата за обучение, общежитие и т.д.), в качестве главного элемента содержат "упущенные заработки", т. е. доход, недополученный учащимися за годы учебы. По существу, потерянные заработки измеряют ценность времени учащихся, затраченного на обучение, и являются альтернативными издержками его использования. Определив отдачу от вложений в учебу как отношение доходов к издержкам, Беккер получил цифру в 12-14% годовой прибыли.

2. Концепция "Анализ человеческих ресурсов"

Одна из наиболее интересных и известных попыток использования теории человеческого капитала на корпоративном уровне - концепция "***Анализ человеческих ресурсов" -*** АЧР (Human Resources Accounting), предложенная Эриком Флэмхольцем еще в начале 60-х годов.

Возникновение АЧР связано с появлением интереса к персоналу как к важному ресурсу организации, в использовании которого скрыты значительные резервы. Любой ресурс характеризуется экономической эффективностью его использования. Поэтому необходимо было разработать инструменты, позволяющие менеджерам эффективнее использовать свой персонал, оценить эту эффективность и привести ее к общей для других видов ресурсов денежной оценке. Существовавшая тогда и существующая сейчас система учета не позволяет рассматривать персонал как объект для инвестиций. Так, приобретение обычного компьютера за пару тысяч долларов будет рассматриваться как увеличение активов компании, а затраты в несколько десятков тысяч долларов на поиск высококлассного специалиста - как единовременные расходы, снижающие прибыль в отчетном периоде.

В своих первых работах Э. Флэмхольц указал три основные задачи АЧР:

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

Итак, можно сказать, что АЧР - это процесс выявления, измерения и предоставления информации о человеческих ресурсах лицам, принимающим решения в организации. Если рассматривать деятельность по управлению персоналом как набор некоторых функций, то возможности АЧР в рамках отдельных функций можно представить следующим образом.

Работа с персоналом

При ***отборе*** персонала АЧР позволит улучшить процесс планирования потребности в персонале, планирования бюджета приобретения человеческих ресурсов и, предоставив систему оценки экономической ценности кандидатов, позволит менеджеру, проводящему отбор, выбрать того из них, кто способен принести компании большую пользу.

АЧР может облегчить принятие решений, связанных с распределением ресурсов на ***развитие персонала,*** помогая составить бюджет программ подготовки работников и определить ожидаемый уровень отдачи от инвестиций в подготовку (можно сказать, что сейчас инвестиции в обучение основаны лишь на вере в их полезность).

АЧР может помочь руководителю в ***выборе кадровой политики,*** т. е. оценить плюсы и минусы набора специалистов извне и продвижения своих работников изнутри организации. Решение будет аналогично решению "сделать-или-купить" в производственной сфере.

Расстановка персонала - процесс распределения между людьми различных организационных ролей и задач. В идеале при расстановке персонала необходимо учитывать три переменные: производительность (назначение наиболее квалифицированного для данной работы человека), развитие (дать возможность другим работникам развить свои навыки, осваивая новые обязанности) и индивидуальное удовлетворение самих работников. АЧР мог бы помочь определить значения этих трех факторов и привести их к общему знаменателю - денежной форме. Далее методы линейного программирования без труда позволят оптимизировать их значения, облегчив, таким образом, принятие решений о расстановке кадров.

Проблема удержания персонала в организации непосредственно связана с проблемой сохранения и увеличения ее человеческого капитала. Уход ценных людей снижает человеческие активы организации. Ведь вместе с работниками уходят и сделанные в них инвестиции в виде расходов на их поиск, привлечение, обучение и т.д. Система мониторинга уровня человеческого капитала, созданная с помощью инструментов АЧР, могла бы помочь сделать эффективным управление человеческими ресурсами организации. Но проблема сохранения человеческого капитала связана не столько с потерями инвестиций в результате текучести, но и с сохранением и повышением профессиональной квалификации сотрудников.

На практике уровень сохранности человеческих ресурсов оценивают через ***уровень текучести персонала.*** Однако этот показатель имеет значительные недостатки:

- текучесть отражает случившиеся события, на которые руководство уже не может повлиять. Поэтому она не может использоваться для ранней диагностики проблемы;
- уровень текучести не отражает экономический эффект от потери ценных работников, который должен быть выражен в денежной форме.

АЧР может обеспечить раннюю диагностику проблем, связанных с текучестью, измеряя определенные индикаторы состояния персонала в организации так, чтобы менеджеры имели возможность оценить тенденцию и принять решения прежде, чем люди начнут покидать организацию.

Системы оценки и вознаграждения - процесс оценки персонала является по сути суррогатным способом измерения индивидуального вклада (опросники, ранжирование и т.п.) каждого работника в общий результат работы всей организации, т. е. ценности или стоимости работника для организации. АЧР должен обеспечить менеджера точными данными об индивидуальной ценности, выраженными в денежных единицах, а также повлиять и на политику вознаграждения, так как часто пытаются связать заработную плату и личный вклад каждого работника.

Использование персонала - процесс использования труда работников для достижения целей организации. АЧР мог бы создать общую систему координат для оценки эффективности всех аспектов работы с персоналом: оптимизация стоимости человеческих активов организации. Критерием подобной оценки различных направлений деятельности менеджеров по персоналу, таких, как отбор, расстановка, развитие, оценка и т. д., может быть измеряемый рост стоимости человеческих ресурсов организации.

Пока все перечисленное выше можно рассматривать как своеобразный манифест, программу исследований. По одним направлениям достигнут определенный успех, по другим - это еще предстоит сделать. Рассмотрим некоторые из конкретных инструментов, разработанных в рамках АЧР.

Определение издержек

Один из самых распространенных подходов (в основном из-за его простоты) к измерению ***стоимости человеческих ресурсов*** (ЧР) - анализ издержек. Здесь и далее под понятием стоимости ЧР будем понимать не только цену их приобретения (существуют и такие трактовки), но более - их ценность для организации или способность приносить будущую выгоду. Существует множество концепций издержек в разных разделах экономической науки, но в общем издержки можно определить как то, чем необходимо пожертвовать ради обладания какими-либо ресурсами или выгодой. Любые издержки могут включать ***затратную*** составляющую (потребленная часть издержек) и ***активную*** (то, что способно принести будущую пользу - доход). При анализе человеческих ресурсов обычно используются понятия первоначальных и восстановительных издержек.

Первоначальные издержки персонала включают затраты на поиск, приобретение и предварительное обучение работников. Это понятие аналогично понятию первоначальных издержек физического капитала, например, завода или конвейерной линии. Наиболее общий поэлементный состав первоначальных издержек иллюстрирует рис. 4.1. Важно отметить, что их

состав зависит от конкретного случая, целей, для которых они рассчитываются, и, наконец, доступности данных.

Издержки приобретения		Издержки подготовки (обучения)	
прямые	косвенные	прямые	косвенные
Набор Отбор Оформление Предоставление рабочего места	Продвижение или внутренний набор	Ориентация и формальная подготовка Обучение на рабочем месте	Время инструктора Снижение производительности труда коллег во время обучения Недостаточная производительность новичка

Рисунок 1. Состав первоначальных издержек на персонал

Издержки набора и отбора - это все затраты, отнесенные на одного успешного кандидата. Так, если из десяти прошедших собеседование кандидатов приняты только двое, то издержки отбора будут равны делению затрат от всех десяти бесед на число принятых на работу. Затраты на предоставление рабочего места - затраты на подготовку и организацию рабочего места для нового сотрудника.

Издержки ориентации и формальной подготовки. Под ориентацией и формальной подготовкой понимаются процедуры, проводимые до выхода на работу, в отличие от обучения на рабочем месте.

К ***косвенным издержкам*** обучения относятся альтернативная стоимость времени инструктора и/или руководителя, низкая по сравнению с нормой производительности самого новичка в начале работы и его коллег, связанных с ним технологически.

Восстановительные издержки (издержки замещения) - это сегодняшние затраты, необходимые для замены работающего сейчас работника на другого, способного выполнять те же функции. Они включают издержки приобретения нового специалиста, его обучения (ориентации) и издержки, связанные с уходом работающего (рис. 4.2). Издержки ухода могут включать прямые выплаты увольняющемуся работнику и косвенные затраты, связанные с простоем рабочего места во время поиска замены, снижением производительности труда работника с момента принятия решения об увольнении и его коллег.

Восстановительные издержки			
Издержки приобретения	Издержки обучения	Издержки ухода	
		прямые	косвенные

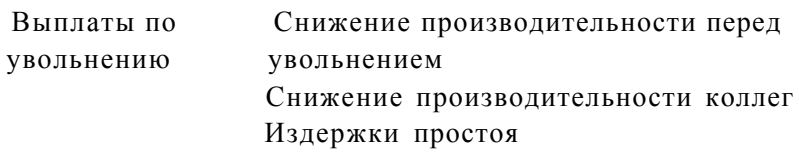


Рисунок 2. Состав восстановительных издержек на персонал

В зависимости от объекта восстановительные издержки могут быть разделены на два вида. Если руководитель желает заменить уволенного работника на человека с такими же профессиональными качествами, т. е. способного выполнять также хорошо ту же работу на том же месте, то такие издержки относятся не к личности работника, а к его рабочему месту, позиции в организации. Называются они ***позиционными.*** Но ушедший работник обладающий определенным набором личных и профессиональных качеств, мог бы принести пользу компании и на других позициях. Поэтому если стремиться заменить не то, что человек делал на одном конкретном месте, а все его личные способности, т. е. пользу, которую мог бы принести он, на всех местах, где он смог трудиться в организации вообще, то издержки на такую замену будут относиться не к месту, а к личности и называться ***личностными восстановительными*** издержками. Определить их крайне сложно. Поэтому обычно используются позиционные издержки замещения.

3. Измерение индивидуальной стоимости работника

Хотя использование первоначальных или восстановительных издержек человеческих ресурсов позволяет в какой-то мере оценить их стоимость для организации, такая оценка довольно условна и приближенна. Так, два работника, на приобретение и подготовку которых были затрачены одинаковые средства, могут впоследствии обладать совершенно разной производительностью, а значит, и разной ценностью для организации.

Экономическая теория стоимости основывается на предпосылке, что нечто может обладать какой-либо стоимостью, если оно обладает способностью приносить какую-либо выгоду или доход. Если нечто не обладает такой способностью, то оно не имеет и стоимости. Концепция стоимости человеческих ресурсов основана на той же предпосылке. Человеческие ресурсы обладают стоимостью, если они способны приносить в будущем доход, предоставляя свою рабочую силу. Или, можно сказать, стоимость персонала, как и любых других ресурсов, есть сегодняшняя стоимость ожидаемых от них будущих услуг и доходов. Стоимость человека для организации также зависит

от срока, в течение которого он сможет предоставлять организации свои услуги и приносить доход, т. е. срока работы в данной организации.

Ученые из Мичиганского университета предложили ***модель индивидуальной стоимости работника,*** основанную на понятиях условной и реализуемой стоимостей.

Согласно их модели индивидуальная ценность работника определяется объемом услуг, который ожидается, что работник предоставит или реализует, работая в данной организации. Это определяет ***ожидаемую условную стоимость работника (УС).*** В то же время индивидуальная ценность зависит от ожидаемой вероятности того, что работник останется работать в данной организации и именно здесь реализует свой потенциал. Таким образом, УС включает весь потенциальный доход, который работник может принести организации, если он всю оставшуюся жизнь будет работать в ней. Ценность работника с учетом вероятности того, что он останется работать в организации в течение какого-то времени, определяет ***ожидаемую реализуемую стоимость (РС).*** Ожидаемая реализуемая стоимость состоит из двух элементов: ожидаемой условной стоимости и вероятности продолжения членства в организации, которая выражает ожидание руководства по поводу того, какая часть этих доходов будет реализована в организации до предполагаемого времени ухода работника.

Математически это можно выразить следующими уравнениями:

$РС = УС \times P(O),$

$P(T) = 1 - P(O),$

$АИТ = УС - РС = РС \times P(T),$

где *УС* и *РС* - ожидаемые условная и реализуемая стоимости;

P(O) - вероятность того, что работник останется работать в организации через некоторый промежуток времени;

P(T) - вероятность ухода работника из организации или показатель текучести;

АИТ - альтернативные издержки текучести.

В данной модели стоимость человеческих ресурсов является вероятностной величиной. Для организации это может означать, что не всегда работник с наибольшим потенциалом будет наиболее полезен компании. И менеджер по персоналу, стремящийся оптимизировать стоимость своих человеческих ресурсов, должен предпочесть кандидата с наибольшей реализуемой стоимостью, а не просто наиболее способного.

Модель также описывает зависимость стоимости человеческих ресурсов от степени их удовлетворенности. Поэтому удовлетворенность должна измеряться и доводиться до руководства организации.

Використані джерела

1. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. Учебник. 1999. Предоставлен компанией "Центр Кадровых Технологий - XXI век".

Лекція 10

Управління персоналом організації, що развивається

Зміст лекції:

1. Стадія формування організації
2. Стадія інтенсивного росту організації
3. Стадія стабілізації
4. Стадія спаду (ситуація кризи)

1. Стадия формирования организации

Содержание деятельности по управлению персоналом существенно предопределено задачами, которые решаются организацией на разных стадиях ее развития. Те производственные процессы, которые идут в организации на разных стадиях, требуют специфического ***кадрового обеспечения*** и менеджмент персонала призван предоставить необходимый кадровый ресурс.

Основная задача на стадии формирования организации - поиск товара, который сможет найти свой рынок и обеспечить достаточный источник поступления средств для существования организации. Однако не всегда молодая организация обладает достаточными ресурсами для начала дела. Именно поэтому на стадии формирования существенным становится вопрос поиска источников инвестиций, способов привлечения средств. Для этого организация должна показать потенциальным инвесторам привлекательный бизнес-план.

Если удается найти достаточное количество ресурсов для начала работы, руководство сталкивается с проблемой кадрового обеспечения производства. Необходимо привлечь новый персонал или провести переориентацию части персонала с подготовки проекта к реализации его в производственной деятельности.

Необходимо заметить, что как таковой кадровой службы в 99,9% вновь формирующихся организаций нет. Слишком велик дефицит средств, чтобы создавать такого рода подразделение.

Однако в рамках бизнес-плана необходимо описать проект организационной структуры, рассчитать потребность в персонале, представить расчет изменения количественного и качественного состава предприятия. Необходимо рассчитать затраты, в том числе и на набор, обучение персонала, оплату труда, провести анализ рынка труда и рынка профессий.

Однако менее всего на стадии формирования обращается внимание на создание самой системы работы с персоналом, формирование корпоративных принципов, а даже просто системы работы с кадровой документаций. Обычно осознание необходимости формализации кадровой работы приходит много позже, когда что-то найти становится проблемой.

Основные задачи по управлению персоналом на данном этапе.

Подготовка организационного проекта:

- проектирование организационной структуры;
- расчет потребности в персонале;
- анализ кадровой ситуации в регионе;
- разработка системы стимулирования труда.

Формирование кадрового состава:

- формирование критериев отбора кандидатов;
- определение сегмента рынка рабочей силы;

Разработка системы и принципов кадровой работы:

- формирование кадровой политики и плана кадровых мероприятий;
- формирование самой кадровой службы (организационной структуры, набор состава);
- разработка системы сбора, хранения и использования кадровой информации.

Можно выделить две структуры управления персоналом в организации.

Штабная структура - специалисты отделов по управлению персоналом, занимающиеся разработкой принципов работы с персоналом организации, конкретных программ и организацией кадровых мероприятий (менеджеры по персоналу).

Линейная структура - менеджеры-практики (линейные менеджеры), реализующие конкретные функции работы с персоналом в ходе выполнения собственных управленческих функций.

Для того чтобы иметь возможность реализовать различные направления кадровой работы на уровне конкретных подразделений, структуры управления персоналом создают разветвленную и пронизывающую различные уровни организации сеть (см. прилож. А).

Однако вновь создающейся организации все это многообразие структур и подразделений пока недоступно.

На чем же необходимо остановиться в первую очередь?

1. Уровень реализации управления персоналом.

- Либо это будет корпоративным управлением персоналом.

• Либо это будет организация работы с персоналом, которую будет проводить руководитель кадрового подразделения вместе с линейными менеджерами.

• Либо в организации речь будет идти об уровне исполнителей - сотрудников кадровых подразделений (как правило, отдела кадров в традиционном представлении).

2. Штат службы управления персоналом. Даже в самых больших корпорациях непосредственно в службах управления персоналом работает не более 150 человек. В среднем один специалист приходится на 200 занятых.

Штат служб управления персоналом для некоторых типов предприятий иллюстрирует табл. (см. прилож. Б).

Следует учитывать, что существуют еще и национальные нормы расчета соотношения числа сотрудников кадровых служб и персонала. Так, в России на одного сотрудника кадровой службы приходится 50 — 100 человек, в Германии — 130 — 150, во Франции — 130, в США — 100, в Японии — 40 человек.

3. Основные задачи, решаемые службой по управлению персоналом:

• решение штабных проблем (набор, отбор, ориентация, оценка, дисциплина),

• компенсации и пособия,

• обучение, повышение квалификации,

• трудовые отношения.

результаты сопоставительного анализа основных функций управления персоналом на крупных предприятиях США и ФРГ приведен в прилож. В.

Система хранения и использования кадровой информации

Уже на стадии формирования организации важно разработать такую систему сбора, хранения и использования кадровой информации, которая бы, с одной стороны, соответствовала проектируемой структуре организации, а с другой, — была достаточно гибка к возможным изменениям в будущем.

Под кадровой информацией можно понимать определенным образом организованное множество данных о персонале организации. Это и личные дела, и карточки по учету кадров, и всевозможные приказы о назначениях, перемещениях, командировках, отпусках и увольнениях.

Кадровое и управленческое делопроизводство прежде всего включает разработку штатного расписания, должностных инструкций, приказов по личному составу и ведение личных дел. Чаще всего сюда же может относиться информация о расчете заработной платы сотрудников организации.

2. Стадия интенсивного роста организации

Организации удалось пройти самый сложный период - стадию формирования. Сформулирована новая идея, найден товар, получены средства, налажено производство, и товар поступил на рынок. Проект был хорошо продуман, предприятие заработало, количество потребителей стало существенно увеличиваться. Можно радоваться: организация растет, появляются все новые и новые клиенты. Однако это уже следующая стадия формирования организации - *стадия интенсивного роста.*

Каковы же задачи управления на этой стадии?

Для удовлетворения растущего спроса организация должна быстро переструктурироваться, должны появиться новые отделы, подразделения, установлены связи между ними. Многие организации начинают привлекать к работе с клиентами не только собственные структуры, но и другие организации, например, по договорам. В связи с быстрым ростом обостряется проблема управляемости организацией, включения новых подразделений, установления новых и оптимизация старых связей. Для ряда отраслей бизнеса становится важным создание поддерживающих структур, например, сервиса или дополнительных услуг. Для поддержания хорошего спроса важными становятся вопросы рекламы, создания имиджа организации.

Для большинства организаций, находящихся в стадии интенсивного роста, наиболее существен *вопрос о привлечении нового персонала.* Около 70% времени специалистов кадровых служб посвящены именно этому: где найти новых сотрудников, как их оценить и отобрать наиболее подходящих, как провести адаптацию персонала, ввести его в корпоративную культуру, сделать процесс включения быстрым и минимально затратным.

Однако наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управление персоналом, - *проблема размывания корпоративной культуры.* В период интенсивного роста организация может включать в себя гораздо больше персонала, чем на предыдущих стадиях. Если организация смогла выйти на стадию интенсивного роста, нашла своего потребителя, удержалась на рынке, безусловно, в корпоративной культуре есть много продуктивного, она способна дать организации стимул для дальнейшего роста. Но с приходом новых сотрудников, работавших прежде в других фирмах и предприятиях, менеджер по персоналу сталкивается с проблемой - как удержать продуктивность корпоративной культуры, ее ценности, заимствовать все наиболее интересное, включить их в культуру, но не позволить групповым представлениям погибнуть под напором множества новых идей.

Трансляция корпоративной культуры в новые подразделения. Сначала вспомним основные понятия.

Организационная культура - интегральная характеристика организации (ее ценностей, норм поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии.

Корпоративная культура - сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения.

Элементы корпоративной культуры. Мы не сможем создать эффективную организацию, если она не будет проводить процесс адаптации к внешней среде, разрабатывать наиболее эффективные приемы реагирования. С другой стороны, мы не сможем говорить об организации, если она не будет создавать своего собственного внутреннего пространства. Именно корпоративная культура фиксирует основные задачи организации по внешней адаптации и внутренней интеграции.

Какие элементы корпоративной культуры могут быть выделены?

В рамках процесса *внешней адаптации* - определение организацией своего места - можно выделить цель, программу, клиентов и партнеров организации.

Первый элемент, определяющий цель организации и место в социальной среде, которая эта организация может занимать, - это *миссия* организации, представление о том, для чего организация создается.

Следующий параметр, который определяет перспективы организации, - это *описание желаемого будущего организации,* представление о результатах развития организации и конкретных шагах по их достижению.

Представление об организации и принципах ее работы конкретизирует такой параметр, как *представление о клиентах,* тех кто, с одной стороны, может обратить свое внимание на организацию, а, с другой стороны, кого организация посчитает удостоить чести стать ее клиентом. Представление о клиентах существенным образом определяет ее принципы функционирования. Если это массовый клиент, выбираются соответствующий ассортимент, ценовая политика, готовится особый персонал, даже зал или офис оформляется особым образом. Если это элитарный клиент, то все вышеперечисленное наполняется совсем другим смыслом.

Не менее важен и *вопрос о партнерах.* Разрабатывая политику организации, руководство должно определить список стратегических партнеров. Элемент корпоративной политики - особое отношение к партнерам, особые требования к ним.

В рамках работы по формированию *внутренней среды* организации, созданию внутренней интеграции следует проанализировать специфику деятельности, влияние ее, на особенности персонала, правила и нормы поведения сотрудников в организации и во вне.

Анализ *технологии деятельности* должен дать ответы на вопросы: какой тип совместной деятельности заложен в нашей технологии, чем наша технология отличается от технологий, осуществляемых другими организациями.

Особенно важен для кадрового менеджмента вопрос о *сотрудниках* как элементе корпоративной культуры. Какие сотрудники должны работать в организации, какими идеалами, ценностями и особенностями они должны обладать. Сотрудники организации - носители корпоративной культуры. Важно создать общий портрет, отличающий сотрудников данной организации от других.

Важным аспектом описания сотрудников является выделение способов идентификации своих сотрудников, традиционных приемов комплектования штатов и испытания при приеме на работу.

Описание правил поведения в организации может включать:

- осознание себя и своего места в организации, что свойственно организации — индивидуализм или всемерная кооперация;
- ценности и нормы;
- веру во что-то (веру в руководство, во взаимопомощь);
- коммуникационную систему и язык общения;
- критерии и правила распределения статуса и власти;
- правила "неформальных отношений" внутри организации;
- внешний вид, одежду и презентацию себя на работе;
- что и как едят, привычки и традиции в этой области;
- осознание времени, отношение к нему и использование (существует ли строгий временной регламент, поощряется или наказывается внеурочная работа и т.д.);
- взаимоотношения между людьми;
- процесс развития работников и обучение;
- трудовую этику и мотивирование.

Как уже отмечалось, одна из существенных проблем на стадии интенсивного роста организации - удержание и укрепление корпоративной культуры, преодоление тенденции ее размывания новыми сотрудниками. Чтобы этого не произошло, необходимо выполнять следующие требования:

- принимать на работу новых сотрудников, способных воспринять корпоративную культуру;
- формализовать правила, символы и нормы поведения;
- наказывать и увольнять сотрудников, отклоняющихся от норм корпоративной культуры.

Для поддержания корпоративной культуры могут использоваться:

- поведение высшего руководства и линейных менеджеров, задающее пример сотрудникам;
- разработка и открытое использование системы оценки и стимулирования (наказания) поведение, отклоняющееся от норм корпоративной культуры;
- неотсроченная реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях;
- обучение новых сотрудников традиционному для организации поведению;
- разработка критериев внутриорганизационного продвижения;
- внедрение корпоративных символов и обрядов.

Возможность сохранения существующей организационной культуры зависит от ее силы. *Сила корпоративной культуры* - характеристика, описывающая ее устойчивость и эффективность в противостоянии иным тенденциям. Силу корпоративной культуры позволяет определить ряд показателей:

толщина - количество важных предположений, разделяемых сотрудниками;

разделяемость - количество адептов (сотрудников), разделяющих принципы корпоративной культуры;

ясность приоритетов - определенность, обоснованность вариантов поведения.

3. Стадия стабилизации

Стадии стабилизации достигают не все организации, успешно вышедшие на рынок. Парадокс может состоять в том, что даже если клиентов много, организация может погибнуть, если не сможет вырасти в соответствии с потребностями рынка. Кажется, что именно этот период является самым спокойным для фирмы - есть клиенты, есть сотрудники, понятно, что и как делать (отработаны технологии). Но на стадии стабилизации поджидает ряд проблем, без решений которых организация может погибнуть. Что это за проблемы?

Основная задача работы управленческого персонала на этой стадии — не только удержание достигнутого уровня рентабельности и неувеличение затрат на производство, но и обязательное снижение затрат на сырье, технологию и особенно персонал, в частности, в ситуации жесткой конкуренции. Чтобы удержать устойчивость, любой организации необходимы поиски новых сегментов рынка, диверсификация производства, включение новых бизнесов в сферу свой деятельности. Выросшая организация должна сделать собственную организационную структуру максимально эффективной в новых условиях всемерной экономии. Это определяет и деятельность кадровой службы.

Какие задачи должны быть решены прежде всего в данной ситуации?

Для оптимизации производства, снижения уровня затрат на персонал необходимо провести анализ деятельности, выявить источники потерь и построить работы максимально эффективно. В ситуации стабилизации у организаций менее всего должно быть авралов и экстремальных решений. Постепенно, вводя усовершенствования, рационализацию труда, можно повысить его интенсивность, а через оплату труда, - и мотивацию персонала.

Для оценки эффективности деятельности каждого, выявления резервов роста производительности и качества организация должна проводить регулярные оценочные процедуры - аттестацию персонала, рабочих мест. На основании полученных данных могут быть улучшены системы распределения работы, технологии деятельности, формы оплаты и стимулирования.

Чтобы более эффективно использовать персонал, кадровый менеджмент должен продумать систему планирования карьеры, формирования кадрового резерва, организации обучения и продвижения персонала. Именно в ситуации стабильности персонал начинает воспринимать карьерные планы, которые в стадии формирования и интенсивного роста кажутся малообоснованными и слишком далекими.

Однако наиболее существенная проблема, с которой сталкивается управленческий персонал на стадии стабилизации, - выбор между ориентацией на функционирование (поддержание работоспособности организации в нынешней технологии и объеме) и развитием (подготовкой организации к следующему изменению, предотвращению кризиса, который неминуем, если организация не сможет найти новый продукт, изменить направление деятельности).

Таким образом, и управление организацией, и управление персоналом должны решить, что для организации сейчас целесообразно: максимально сосредоточиться на "эксплуатации" достигнутого или начать изменения,

готовить организацию к будущему, и этим предотвратить неминуемо приближающуюся стадию кризиса. Однако менеджер по персоналу должен учитывать, что человеку свойственно стремление к стабильности, естественности процесса. Начать процесс изменения можно только, преодолевая сопротивление изменениям.

Преодоление сопротивления изменениям

Первое, что необходимо понять менеджеру по персоналу, озабоченному проблемой подготовки изменений, - это уровень ориентации организации на изменения, степень ее вариативности. О готовности к изменениям свидетельствуют следующие организационные особенности компании:

- *гибкость организационной структуры;*
- *принципы инновационности,* заложенные в корпоративной культуре;
- *ориентация на изменения,* закрепленная в положениях кадровой политики, - непрерывное обучение персонала, творческий подход к делу, гибкая система оплаты труда, оценка вклада линейных руководителей в подготовку подчиненных, система призов и премий за овладение новыми навыками и выявление проблем.

О способности к изменениям свидетельствуют следующие особенности персонала:

- *аналитичность сознания;*
- *диалогичность сознания* - способность видеть несколько вариантов развития событий, способов решения проблем.

Приглашая сотрудников организации к изменениям, важно предполагать, почему они могут согласиться на инновацию, какими мотивами будут руководствоваться. Можно выделить следующие движущие силы изменений:

философия контракта - заключение соглашения между группой акционеров и группой работников (через менеджеров) об обмене труда на определенную плату;

философия общей судьбы - уверенность в существовании общностей интересов работников, потребителей и акционеров.

Степень изменения, которая может быть достигнута, во многом зависит от времени и потенциала сопротивления трудностям, препятствующим изменению. Время - важный ресурс изменений, нельзя существенно изменить организацию в очень короткое время. Наличие материальных, финансовых, человеческих ресурсов - также важный параметр выбора стратегии изменений.

Можно выделить четыре основных уровня изменений:

1) *изменение в знаниях* - требует минимального времени и минимальных затрат, достаточно провести программу обучения, распространить материалы, например, инструкции. Однако почти все могут знать, как надо делать, но никто в организации не будет делать так, как надо;

2) *изменение в индивидуальных установках* (отношение каждого к тому, что и как надо делать) требует более длительного времени и больших затрат, поэтому необходимо создать условия для того, чтобы человек принял необходимость изменения;

3) *изменение в индивидуальном поведении* - должно быть обеспечено еще большим временем и ресурсами. Самое главное на этом этапе - человек должен получить положительный опыт нового поведения;

4) *изменение в групповом поведении* - наиболее сложное организационное поведение, требующее максимального времени и существенных ресурсов. В организации часто возникает ситуация, когда сотрудники, прошедшие программу обучения и окрыленные новыми взглядами, обогащенные передовым опытом, через некоторое время теряют общий язык с коллегами, начинают отторгаться или, если конечно, не отказываются от своих инноваций.

Если оценивать затраты на проведение изменений, то всегда дешевле поддерживать систему в существующем состоянии (даже очень неблагоприятном), чем изменять, поскольку затраты на изменения требуют единовременного вложения очень больших капиталов (в оборудование, обучение, покупку технологий, проектирование и прочее).

Как надо построить процесс подготовки и проведения изменений, для того чтобы он прошел успешно?

• Подведение итогов и восхваление прошлого. Сжатая и обязательно правдоподобная история прошлого за определенный период с изложением существа дела, объективных фактов, надежд и мечтаний участников. Должны быть представлены исповедуемые в настоящее время ценности, но не прославлять оставляемые позади ценности.

• Обоснование изменений. Аргументированная причина, объясняющая нововведения.

• Создание преемственности между прошлым и будущим. Мотивировать изменения и сообщить, что часть ценностей прошлого сохранится в новой форме.

Менеджеру по персоналу следует организационно обеспечить изменения, продумать процесс постепенного введения новых способов работы. Для этого он должен:

• выделить лидеров коллектива, групп — людей, авторитетных для коллектива, для включения их в процесс преобразования либо в целевые проектные группы, либо в экспертную группу;

• сформировать целевые, проектные группы для разработки стратегии и плана изменений и включить в них представителей разных отделений и сфер бизнеса организации;

• сформировать экспертную группу, включающую в себя лидеров групп и людей, занимающих высокие статусы в организации, а также формальных и неформальных лидеров;

• организовывать регулярные встречи проектной и экспертной групп по обсуждению проекта и его развитию;

• представить проект сотрудникам организации.

Особое внимание следует уделить психологическому обеспечению внедрения изменений. Для этого кадровая служба должна:

• привлекать внимание к необходимости изменений;

• организовать процесс получения конкретных предложений от сотрудников;

• стараться учитывать продуктивные возражения, возникающие у персонала.

Для построения оптимального процесса изменений важно учитывать индивидуальные способы принятия изменений. Можно выделить следующие индивидуальные механизмы принятия изменений:

• *идентификация* - люди принимают предложенные изменения, руководствуясь внешними мотивами, для кадровой службы важно в таком случае разработать систему стимулирования (оплаты) за проведенные изменения;

• *усвоение* - когда люди переводят общие цели и принципы изменений в специфические личные цели, для кадровой службы появляется возможность разработать систему мотивирования, обеспечивая потребность в общении, ориентацию на получение статуса, самореализацию.

Промежуточный механизм — *апробация.* Человек проверяет изменения на собственном опыте, чтобы сформулировать свое собственное отношению к нему и определить способ принятия. Для кадровой службы на данном этапе необходимо организовать поддержку и подкрепление эффективного поведения.

4. Стадия спада (ситуация кризиса)

Если предприятие не смогло подготовить плацдарм для нового взлета, организация переходит на стадию спада. Достигнутые рубежи невозможно удержать, уходит клиент, предприятие вынуждено уменьшать объемы

производства, сокращать персонал. Часто ситуация кризиса сопровождается и неплатеже-способностью, что приводит к банкротству.

В подобной ситуации управленческий персонал предприятия должен провести серьезный анализ и принять решение о возможных вариантах дальнейшего развития. Существует несколько вариантов:

• *продажа предприятия* - полная ликвидация, продажа активов, увольнение персонала и полное прекращение деятельности;

• *введение внешнего управления* - приглашение нового менеджера (его могут предложить кредиторы, сотрудники предприятия, арбитражный суд);

• *поиск инвестиций* под конкретный проект, вложение средств - перестройка производства без смены руководителя.

Для преодоления возникшего кризиса особенно важна работа с персоналом. Деятельность кадровой службы на этом этапе должна включать диагностику кадрового потенциала предприятия, разработку стратегии реорганизации и кадровых программ поддержки реорганизации, сокращение персонала, повышение производительности труда, разрешение конфликтов, особенно обостряющихся в этот период.

С точки зрения человеческого фактора для ситуации кризиса характерно возникновение, как минимум, двух проблем: рассогласование между профессиональным инструментарием, которым владеет персонал организации, и требуемым для новой ситуации, неадекватность норм и правил внутриорганизационной жизни (собственно корпоративной или организационной культуры) новым условиям.

Таким образом, можно предположить, что ситуация кризиса человеческой составляющей детерминируется из вне необходимостью смены типа профессиональной деятельности, а изнутри - организационной культуры.

Так, переход от стадии формирования организации к ее интенсивному росту, как правило, сопровождается первой кризисной ситуацией. Назовем ее *кризисом роста.*

Стадия формирования, как правило, характеризуется, с одной стороны, наличием в организации специалистов-разработчиков ("новаторов", "творцов"), готовых, основываясь на потребностях рынка, создавать и предлагать новый (или нужный) товар, а, с другой, - превалированием внутри организации тесных, доверительных, почти "семейных" отношений, свойственных органической организационной культуре.

Однако для эффективного функционирования организации на *стадии интенсивного роста* на смену "творцам" (или в дополнение к ним) должны

прийти "продавцы", коммерсанты, т. е. специалисты, способные обеспечить продвижение товара на рынке. Причем изменение профессионально-ролевого состава организации ведет к появлению новых организационно-культурных норм. Нормальные условия существования и профессионального развития "продавцов" - это постоянная конкуренция друг с другом, характерная для предпринимательской организационной культуры.

Следующая кризисная ситуация ожидает организацию, переходящую от стадии интенсивного роста к *стадии стабилизации.* Назовем ее кризисом зрелости. Для стадии стабилизации необходимы специалисты, способные создавать эффективные технологии, фиксировать (опять же в технологических схемах) наиболее удачные подходы, обнаруженные в ходе интенсивного роста организации. А это означает, что "продавцов" - фаворитов стадии интенсивного роста - должны сменить (или дополнить) "технологи". А средой их функционирования должны стать правила строгой иерархии, подчиненности, определенности, детерминируемые профессиональной деятельностью. Такой тип отношений характерен для бюрократической организационной культуры, вступающей в противоречие с предпринимательской, эффективной для предыдущей стадии.

Следующий кризис ожидает организацию при переходе со стадии стабилизации на *стадию спада.* Именно этот кризис можно считать *собственно кризисом,* и именно для него мы рассматривали чуть выше задачи управления. Для выживания организации, оказавшейся на стадии спада, необходимы совершенно особые специалисты, способные объединить в себе навыки разработчиков, продавцов и технологов. Персонал организации будет нуждаться в совершенно особом стиле отношений - ориентированном на лидера, лидера с харизмой. В зависимости от специфики организации это может быть харизма вождя, суперпрофессионала или коммуникатора.

Еще одной важной особенностью ситуации собственно кризиса, детерминирующей способность или неспособность организации выжить, является желание и ориентированность работников на изменения (прилож. Г).

Приложение А

Организационная структура управления персоналом на уровне предприятия

Заместитель генерального директора

по управлению персоналом

Отдел кадров	Отдел труда и заработной платы	Отдел (сектор) социального развития
Сектор планирования и развития кадров	Разработка системы оплаты труда	Планирование социального развития предприятия
Оформление движения кадров	Координация тарифов и зарплаты	Планирование социальных услуг, предоставляемых персоналу
Группа учета, анализа и информации о кадрах	Совершенствование управления и организационных структур	Медицинское обслуживание
Сектор подготовки и переподготовки кадров	Подготовка коллективных договоров	Работа с профсоюзами
Группа подготовки и переподготовки руководителей и специалистов, резерва на руководящие должности	Экономика и психология труда	
Группа подготовки и переподготовки рабочих		
Руководство и связь с учебными центрами, разработка учебно-методических пособий и программ		
Планирование поступления молодых специалистов и подрастающего поколения		
Связь с советами трудовых коллективов		

Приложение Б

Штат служб управления персоналом

Отрасль и размер предприятия	*Норма персонала на одного сотрудника*	*Число сотрудников кадровой*

			кадровой службы		*службы*
	Обрабатывающая				
	до 500 — 999 чел.		116		1 — 20
	1000 — 4 999 чел.		130		2 — 90
	свыше 5 000 чел.		352		7 — 126
	Исследования и развитие		102		1 — 60
	Общественные нужды		154		1 — 110
	Больницы		180		1 — 28
	Банки		98		1 — 72
	Страховые компании		101		1 — 142
	Транспортировка и распространение		272		1 — 75
	Правительственные учреждения		272		2 — 104
	Образование		161		1 — 46
	Другие фирмы		194		1 — 120

Приложение В

Сопоставительный анализ основных функций управления персоналом на крупных предприятиях США и ФРГ:

	США	ФРГ
		Административная деятельность:
	-	применение на практике нормативных документов в области организации и оплаты труда.
	Наем и *увольнение*:	*Трудоустройство:*

Сертифікація персоналу			Лекції
	анализ деятельности,		прием на работу,
	разработка критериев оценки,		ознакомление с требованиями рабочего места и условиями работы, продвижения, увольнения.
	прогноз изменения требований к кандидатам,		
	отбор кандидатов с использованием широкого оценочного инструментария.		
	Обеспечение безопасных условий труда и охрана здоровья:		*Обеспечение благоприятных условий труда и техники безопасности:*
	медицинское обследование,		инспекция труда,
	программы страхования,		медицинское обследование,
	инспекция труда,		эргономическая экспертиза.
	эргономическая экспертиза		*Подготовка, переподготовка и повышение квалификации:*
	Развитие персонала:		повышение квалификации,
	подготовка,		оценка потенциала персонала,
	переподготовка и повышение квалификации кадров,		определение путей продвижения персонала.
	связь с учебными заведениями,		*Материальное стимулирование:*
	разработка плана карьеры.		весь комплекс вопросов по организации оплаты труда,
	Организация заработной платы и компенсаций:		разработка и совершенствование систем стимулирования,
	разработка уровней и процедур выплат,		аттестация рабочих мест,
	установление персональных ставок почасовой оплаты,		изучение положения на рынке труда,
	расчет фирменного пенсионного обеспечения,		
	единовременные выплаты,		
	перевод денежных средств в банки,		разработка отдельных статей коллективного договора.
	организация стимулирующих финансовых программ.		
	Обеспечение трудовых отношений:		*Социальные вопросы:*
			контакты с профсоюзами,
	изучение и подготовка контрактов		содействие проведению

по найму,
соглашения между профсоюзами и администрацией,
связь с общественностью и прессой,
рассмотрение споров, конфликтов, анализ жалоб и предложений персонала.
общественных мероприятий,
анализ и выявление причин социальной напряженности и конфликтов.

Приложение Г

Типология ситуаций собственно кризиса в организации

Эмоциональная составляющая	**Инструментальная оснащенность** Кадровый состав организации	
Кадровый состав	Кадровый состав организации обладает необходимыми профессиональными навыками	не обладает необходимыми профессиональными навыками
не ориентирован на изменения	Ситуация 1	Ситуация 2
ориентирован на изменения	Ситуация 4	Ситуация 3

Рассмотрим подробнее типы ситуаций, представленных в таблице.

Ситуация 1. Работники организации не хотят работать в новых условиях но оснащены инструментально.

Ситуация характерна для многих достаточно наукоемких производств и осложняется тем, что именно в узко специализированных, но выполняющих очень сложную деятельность организациях, обычно складываются высоко сплоченные коллективы, не ориентированные на изменения. Понимая свою высокую подготовленность, сотрудники организации, как правило, закрывают глаза на изменения внешней ситуации, при которой их продукция оказывается ненужной.

Задача управляющего, оказавшегося в подобной ситуации, состоит в том чтобы повысить уровень мотивации работников на изменения, поиск новых

сфер деятельности. Для этого он может прибегать к провоцированию смены ценностных ориентаций с помощью конфликтов. Стратегия работы с персоналом в этих условиях лежит в плоскости "принуждение — конфликт — подкрепление". Либо управляющему удается убедить работников в правильности предлагаемой им стратегической ориентации предприятия и наладить нормальный рабочий контакт с подчиненными, либо не удается и тогда остается лишь избавляться от "идейно противостоящих" работников.

Ситуация 2. Работники организации не хотят работать в новых условиях и недостаточно оснащены инструментально.

Нередко эта ситуация совершенно справедливо рассматривается как кризисная в узком смысле. Персонал организации уверен, что все причины их сложного положения связаны с внешними факторами, на которые практически (по крайней мере у них) нет возможности влиять. Оценка собственных ресурсов (кроме финансовых и материально-технических) чаще всего неадекватно завышена. Как правило, в такой организации преобладает "технократическая ориентация", отношение к ситуации как неблагоприятной, требующей борьбы с агрессивной средой за оставшиеся ресурсы. Такая организация внутренне отторгает любую ориентированность "на клиента", любое изменение собственного поведения воспринимается как отступничество.

По отношению к руководителю сотрудники такой организации пытаются осуществить манипуляцию, т. е. включить его в собственную игру, заручиться его поддержкой в борьбе с "агрессивным" окружением (сначала внешним, а потом и внутренним).

Самый простой выход из кризиса для такой организации состоял бы в полном обеспечении ее ресурсами для реализации привычной деятельности. Понятно, что в условиях рынка такое невозможно или трудно выполнимо. Задача руководителя в данной ситуации - противостояние манипуляциям со стороны персонала и постепенное введение конкурентных отношений между исполнителями в качестве организационной нормы. Это позволит "перехватить" инициативу в управлении и сформировать новую управленческую команду.

Ситуация 3. Работники организации хотят работать в новых условиях, но недостаточно оснащены инструментально.

Такая ситуация может возникнуть в организации, в которой либо работают высокорефлексивные люди, либо есть сильный лидер, словам которого сотрудники верят и готовы пойти за ним. Часто такие предприятия сами выступают инициаторами процесса о банкротстве.

Для сотрудников подобного предприятия, как правило, наиболее существен вопрос уровня профессиональной (специальной) компетентности руководителя - ему будут готовы подчиняться только в том случае, если он сам будет способен работать по-новому. Для руководителя подобная ситуация может стать очень благоприятной, если он сумеет организовать процесс профессионального обучения непосредственно на рабочем месте. Для этого необходимо, чтобы и он сам, и сформированная им управленческая команда смогли работать в режиме "инструктирования" и постоянного (непрерывного) обучения.

Ситуация 4. Работники организации хотят работать в новых условиях и оснащены соответствующим инструментарием.

Может возникнуть вопрос, почему организация оказалась в кризисной ситуации? Только потому, что кризис может быть вызван не только внутренними, но и внешними (как макро-, так и микроэкономическими) причинами. Организацию, имеющую такую кадровую ситуацию, отличают высокая степень готовности к изменениям, самоорганизованность Для такой организации характерны внимание к ценностям и обостренное отношение к профессионализму руководителя. Причем, не столько к наличию у него специальных узких знаний, сколько к его умению сформулировать образ будущего и приемлемые для персонала цели и ценности. Работники хотят видеть своего руководителя транспрофессионалом, к тому же наделенным и лидерскими качествами.

Використані джерела

1. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. Учебник. 1999. Предоставлен компанией "Центр Кадровых Технологий - XXI век".

Лекція 11

Планування людських ресурсів

Зміст лекції:

1. Процес планування людських ресурсів
2. Кадрове планування і його принципи
3. Методи планування персоналу

1. Процесс планирования человеческих ресурсов

В самом простом смысле планирование персонала — это определение потребности организации в человеческих ресурсах и соблюдение того, чтобы предложение соответствовало спросу. Планирование человеческих ресурсов определяется: а) уровнем спроса на товары или услуги организации, б) предложением на рынке труда, с) периодом планирования (не менее чем на 6 месяцев в году и, вполне вероятно, на срок от двух до пяти лет).

Под планированием человеческих ресурсов мы будем подразумевать рациональное, спланированное мероприятие, обеспечивающее:

1. Найм соответствующего персонала в необходимом количестве.
2. Удержание персонала в рамках организации.
3. Оптимальное использование кадрового потенциала.
4. Увеличение производительности персонала.
5. Сокращение персонала в случае необходимости.

Существует четыре категории персонала, по которым ведется планирование человеческих ресурсов. К ним относятся:

- Действующий персонал.
- Новички.
- Потенциальные сотрудники.
- Персонал, покинувший организацию.

В отношении каждой из этих категорий менеджмент компании должен принимать разные действия, некоторые из которых приведены в таблице.

Категория	Управленческие действия/решения
Действующий персонал	Оценка производительности
	Распределение
	Соблюдение равенства возможностей
	Обучение
	Оплата
	Продвижение по службе/карьерный рост
Новички	Методы найма
	Процедуры отбора
	Введение в должность
	Обучение
	Условия контракта
Потенциальные сотрудники	Методы найма
	Внешние связи
	Уровень окладов/ставок заработной платы
	Бонусы для персонала
Персонал, покинувший организацию	Увольнение по причине низкой производительности
	Выход на пенсию
	Процедуры сокращения
	Текучесть кадров

В приведенном списке отражен некий глубинный смысл планирования человеческих ресурсов. Определенно, мы имеем дело с процессом, который оказывает влияние на каждый аспект управления персоналом/человеческими ресурсами: найм, обучение, оплата труда, оценка производительности, прекращение работы и т. п. Даже более того, это процесс, который неразрывно связан как с целями самой организации, так и с ситуацией в области экономики, политики и социальной сферы.

Институт управления персоналом (Institute of Personnel Management, IPM) отмечает следующую роль отдела по работе с персоналом в процессе планирование кадровых ресурсов:

- Убеждение руководства в необходимости правил и программ планирования кадрового потенциала для обеспечения будущего эффективного существования организации.
- Способствовать обучению, переподготовке и развитию персонала с целью удовлетворения организационных и индивидуальных потребностей, а не полагаться только на внешний найм или специальные незапланированные кадровые перестановки.
- Работать в тесной взаимосвязи с руководителями других подразделений и консультировать их в вопросах развития и использования последних технологий в планировании кадрового состава.
- Осуществлять постоянный мониторинг и пересмотр планов при участии корпоративных и линейных менеджеров.

В сравнении с отделом кадров IPM видит предназначение руководства линейных под-

- Проводить систематический анализ факторов, способных повлиять на функциональность подразделений в последующие несколько лет, и оценивать влияние этих факторов на количество и профессиональный уровень задействованного персонала.

Определять потребность в обучении и развитии персонала в свете его производительности, неиспользованного потенциала и вероятных кадровых ротаций.

Обеспечивать четкое понимание персоналом необходимых стандартов производительности и их взаимосвязи с системой вознаграждения труда.

Уделять внимание индивидуальным потребностям сотрудников в обучении и развитии в рамках организационных целей и осуществлять контроль выполнения плана по кадровым ресурсам.

Проводить постоянные, конструктивные совещания с подчиненными и отслеживать их эффективность.

Процесс планирования начинается и заканчивается пересмотром корпоративных организационных целей. Наиболее пристальное внимание необходимо уделить отделам маркетинга и производства, поскольку от них зависит будущее организации в отношении географии и действий, определяющих продвижение товаров или услуг. Например, если английская транспортная фирма принимает корпоративное решение о покупке аналогичной компании в Европе, то это решение повлечет за собой целый ряд вопросов в планировании персонала: какой уровень знаний и навыков будет необходим? Стоит ли нанимать местный персонал или назначать руководителей из головной компании? Как много людей владеет немецким, французским или другим общедоступным европейским языком? Какими услугами (юридическими, аудиторскими и т. п.) локальных компаний необходимо воспользоваться?

Придя к некоторому временному пониманию в отношении необходимого персонала, менеджеры, ответственные за реализацию этой стратегии, должны принять решение о характере операций нового подразделения. Сколько маршрутов он будет обслуживать? Как много услуг будет предоставляться на маршрут? Каким образом будет осуществляться сервисное обслуживание и ремонт транспортных средств? Как много водителей будет необходимо, принимая во внимание законодательные ограничения на продолжительность рабочего дня водителей?

Аналогичные вопросы помогают компании оценить необходимый уровень спроса на труд. Вне сомнений, такая рискованная сделка может потребовать участия некоторых представителей компании, так же как не исключает найма новых сотрудников из числа местного населения. Отдельные работы могут быть отведены на аутсорсинг, например, путем использования профессиональных консультантов и фирм, предоставляющих услуги по лизингу персонала. На данном этапе могут возникнуть три следующих вопроса:

1. Стоит ли проводить обучение своих сотрудников, назначенных на избранные ключевые посты?
2. Стоит ли привлекать квалифицированные кадры со стороны?
3. Как много времени потребуется для подбора персонала для нового подразделения?

Если компания испытывает экстренную потребность в людях, то она будет вынуждена теми или иными способами переманивать квалифицированный персонал из других организаций на более высокий оклад или ставку заработной платы. Отводя своим представителям новую роль в Европе, компания должна быть готова к тому, что пройдет много времени прежде, чем они приобретут необходимые языковые навыки и понимание европейского рынка. Иногда необходима срочность для того, чтобы закрепиться на рынке. Но после того как этот этап пройден, будет эффективнее «инвестировать в местные кадры», чтобы развивать бизнес для достижения будущих целей.

Корпоративные цели выливаются в намерения и планы по оценке и обеспечению необходимого количества трудовых ресурсов. С другой стороны, уровень потребительского спроса диктует целый ряд внешних требований к квалификации персонала.

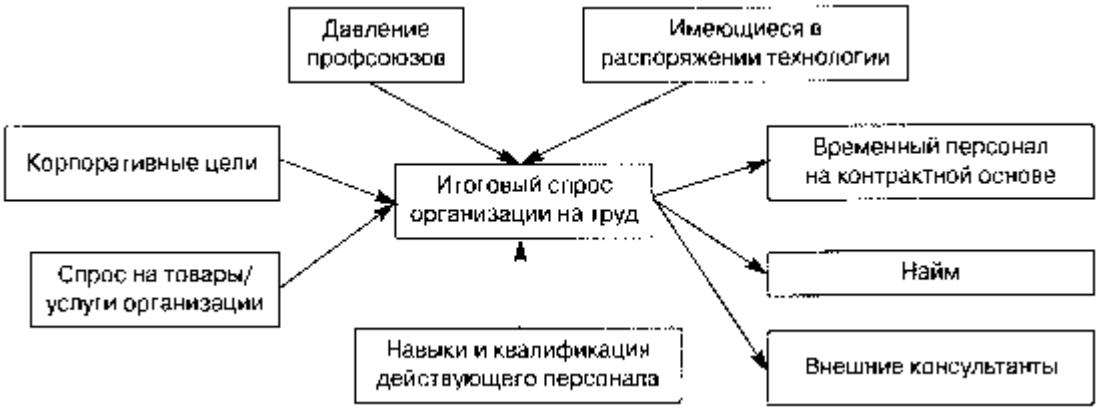


Рисунок 1 - Итоговый спрос на труд

Брэмхам (1982)[2] сделал одно полезное замечание: важно знать, необходим тот или иной труд или нет. По его мнению: «Складывается тенденция, при которой системы и правила живут гораздо дольше цели, которой они предназначены...» То, что поставленные задачи выполняются по определенным правилам и с привлечением определенного количества людей, еще не значит, что используемые методы и количество занятого персонала — это аксиома без права на дебаты. Устаревшим обычаям быстро приходит конец. Это доказывает пример из практики железных дорог. В дни паровых машин на площадке локомотива требовалось два человека: один — для управления локомотивом, другой — чтобы подбрасывать топливо в топку. Когда им на смену пришли локомотивы, работающие на дизельном топливе и электроэнергии, для всех было вполне естественно, что в рулевой локомотива по-прежнему должно присутствовать двое, хотя для безопасной работы локомотива хватило бы и одного машиниста. Этой ситуации есть объяснение в лице профсоюзов, которые в силу своего стремления сохранить занятость среди кочегаров привели к раздуванию штата.

Технология — это другой фактор, предопределяющий показатели спроса организации на труд. В какой степени ручной труд может быть заменен машинным и электронным? Можно подумать, что водитель — это неотъемлемый атрибут транспортных служб, но если взять метрополитен, то уже есть достойный пример поездов, не требующих присутствия вагон-машиниста. Возьмем другой случай: в свое время было зафиксировано заметное снижение спроса на административный персонал офиса и клерков. Причиной тому послужило изобретение компьютера и текстовых редакторов, которые взяли на себя существенную долю операций, тем самым значительно превысив производительность ручного труда. Такой прогресс не исключил потребность в людских ресурсах, но определенным образом понизил спрос на некоторые категории профессий.

На точность прогноза, определяющего спрос на труд, влияет положение организации на рынке. Если рыночная ситуация, в которой действует организация, относительно стабильна, спрос постоянен, продукт качественен и надежен, уровень конкуренции не высок, тогда прогнозирование по всем аспектам не составляет труда. Такие примеры могут быть взяты из практики услуг образования и производства детской одежды.

С другой стороны, если рынок находится в состоянии динамики, колебания спроса значительны, технологические инновации только набирают обороты и жестокая конкуренция, тогда прогнозирование становится делом чрезвычайно непредсказуемым.

Оценка количества необходимых людских ресурсов обычно происходит одним из следу-

- Путем совещания на уровне управленческого звена.
- Путем использования приемов анализа работ.
- Путем использования статистических методов.

В типичной трудовой организации в противовес исследовательской компании, наиболее важным элементом планирования кадров является совещание на уровне управленческого звена. Отдельные менеджеры, опираясь на знание а) событий и б) персонала в зоне своей ответственности, составляют прогнозы в отношении своей потребности в кадрах. Зачастую они преувеличивают свои потребности. Поэтому во многих организациях их прогнозы отслеживаются одним или двумя сотрудниками отдела по работе с персоналом, занимающими высшие должностные ступени и вносящими редакционные правки в окончательный вариант, представляющий реальные совокупные потребности организации.

Статистические методы планирования человеческих ресурсов используются в основном исследовательскими организациями и правительственными аналитиками. Хотя многим компаниям может быть полезен анализ текучести кадров, стабильности персонала и других аналогичных показателей. Инструменты такого анализа приведены далее.

Методы анализа работ, такие, как оценка работ (Work Measurement), метод исследования (Method Study) и O & M (Organization & Methods, организационные методы), используются для определения количества людей, необходимых для выполнения некоторых задач. Изначально такие задачи должны поддаваться реальной оценке, как в случае большинства ручных операций и канцелярских работ. Что касается управленческих задач, работ специалистов и инспекторов, то их оценить не так-то просто. Поэтому в отношении таких категорий будут использоваться стандарты.

Оценивая предложение труда, необходимо провести анализ двух источников:

1. Действующий персонал организации (внутренний рынок труда).
2. Потенциальные кадры (внешний рынок труда).

Для каждого источника проводится анализ целого ряда основных количественных и качественных показателей рабочей силы и параметров ее использования. Типовая схема анализа учитывает следующие параметры:

Действующий персонал
- количественные показатели
- категории персонала
- квалификация
- производительность
- динамика
- активность

Потенциальные кадры
- месторасположение
- категории кадров
- квалификация
- способность к обучению
- система взглядов и ценностей
- конкуренция

Персонал, покидающий организацию
- по выходу на пенсию
- по собственному желанию
- в связи с сокращениями
- по причине увольнения

Для начала остановимся на анализе действующего персонала. Рабочая сила никогда не отличалась постоянством — всегда найдутся люди, уходящие из организации или только вступающие в нее, даже если основная часть персонала организации остается неизменной. Анализируя положение на внутреннем рынке труда, менеджеры по работе с персоналом должны задать себе следующие вопросы:

- *Категории персонала* — Какие категории персонала имеются в нашем распоряжении (например, инженеры, рабочие, занятые на производстве, и т. п.)?
- *Количество* — Каково количество персонала каждой категории?
- *Квалификация* — Каков уровень квалификации и навыков действующего персонала?
- *Производительность* — Какова производительность в каждой категории?
- *Динамика* — Насколько легко провести ротацию кадров? Или перепоручить задание одного человека другому?
- *Активность* — Многие ли готовы к повышению и увеличению ответственности? Какие реальные тренинги могут содействовать таким перестановкам?

- *Возрастные показатели* — Существуют ли возрастные проблемы, вызванные дисбалансом между квалифицированным и неквалифицированным персоналом?
- *Распределение полов* — Соблюден ли необходимый баланс полов, учитывающий требова-

- *Увольнения* — Каков уровень текучести кадров по категориям персонала и отделам? Количество сотрудников предпенсионного возраста? Планируются ли сокращения? Сколько людей покинуло организацию по причине неудовлетворенности? Намечается

Ответы на эти вопросы формируют явную картину, свидетельствующую о состоянии внутренних кадровых ресурсов в организации. Полученные результаты необходимо сопоставить с прогнозами менеджмента в отношении спроса на кадры различных категорий. Итогом станет один из трех возможных вариантов:

1. Предложение на внутреннем рынке труда организации по категориям персонала в большей или меньшей степени соответствует прогнозируемому спросу.
2. Предложение превышает прогнозируемый спрос в одной или более категориях.
3. Предложение не удовлетворяет предъявляемым требованиям в одной или более ка-

Первый вариант при всех обстоятельствах, за исключением небольших или сплоченных коллективов, маловероятен. Второй вариант наиболее возможен для нестабильных отраслей

Другим параметром, влияющим на предложение труда, выступает способность организации привлекать и удерживать новые эффективные кадры. Найм персонала — это прерогатива и основная головная боль отдела по работе с персоналом (см. главу 13), но без него не обходится ни один кадровый план. Не будет его, и организация лишится притока новой крови. По аналогии с физиологией найм персонала — это превентивное средство против потери крови. Если люди постоянно уходят из организации, то подбор новых кадров — гарантия сохранения жизнеспособности организации и поддержания ее

Самым распространенным коэффициентом, используемым в организациях, является коэффициент текучести кадров. Он характеризует соотношение персонала, покидающего организацию, к средней численности персонала, работающего в организации в течение года. Обычно его рассчитывают по следующей формуле:

$$\frac{\text{Количество персонала, покидающего организацию за год}}{\text{Среднее количество персонала, работающего в организации в год}} \quad ^ \ ^$$

Коэффициент, равный 25%, расценивается большинством организаций как вполне удовлетворительный. Коэффициент 100% будет свидетельствовать о чрезвычайно серь-

Хотя коэффициент текучести кадров может быть показательным индикатором, он имеет ряд существенных недостатков:

1. Он не показывает, какие отделы организации наиболее страдают от высокой текучести кадров.
2. Он не позволяет определить срок, который был отработан сотрудниками до момента ухода из организации.
3. Он не фиксирует любые внезапные изменения численности персонала.

Эти упущения приводят к необходимости дополнительного анализа того, как и почему люди уходят из организации или пытаются найти себя в ней. Например, почему те или иные отделы сталкиваются с высокой текучестью кадров? Как долго люди работают в организации, прежде чем решиться на увольнение? Являются ли показатели численности персонала за текущий год неизменными по сравнению с прошлым годом или свиде-

Помимо коэффициента текучести кадров, некоторые организации измеряют показатель стабильности кадров, который проводит зависимость между количеством увольнений сотрудников и длительностью срока службы. Индекс стабильности определяется

$$\frac{\text{Количество увольнений сотрудников со сроком службы более ОДНОГО года}}{\text{Количество сотрудников, принятых на работу за предшествующий год}} \times$$

Цель этой оценки — определить долю потерь среди персонала со стажем и среди персонала, недавно принятого в организацию. Этот индекс, как и предыдущий, не безупречен и также не отражает, какие отделы показывают наиболее неудовлетворительные результаты. И потом, вряд ли кого порадует, что к персоналу со стажем он приравнивает

В последнем случае более показательным может стать непосредственное сравнение срока занятости до момента увольнения среди различных категорий персонала, как показано на рис. 2.

Количество увольнений за период с 1 января по 31 декабря						
Категория персонала/ срок службы до момента увольнения	**Менее 6 месяцев**	**От 6 до 12 месяцев**	**От 1 до 2 лет**	**От 3 до 5 лет**	**От 6 до 10 лет**	**Свыше 10 лет**
Неквалифицированный						
Квалифицированный						
Офисный, административный						
Управленческий						
Руководящий						

Рисунок 2. Количество увольнений в зависимости от срока службы

Текучесть кадров имеет как отрицательные, так и положительные следствия. Опишем их вкратце.

Положительные следствия:

- Обеспечивает стимул для подбора свежих кадров.
- Позволяет организации безболезненно расстаться с персоналом, если намечается сокращение (например, путем «естественной утечки»).
- Открывает карьерные перспективы для персонала со стажем.
- Создает элементы «борьбы за выживание» среди нового персонала.

Недостатки:

- Дополнительные затраты на восполнение ресурсов.
- Срывы производства, вызванные уходом квалифицированных кадров.

- Дополнительные затраты на обучение, особенно затраты на первоначальное освоение

В общем и целом большинство организаций совсем не приветствуют срывы и затраты, превышающие восполнение минимального уровня текучести. Хотя низкая текучесть кадров, особенно на этапе спада, может принести пользу.

Многие организации вынуждены проводить систематическую разведку внешнего рынка труда, чтобы восполнять краткосрочные потери рабочей силы. Что представляет собой внешний рынок труда? В простом понимании это определенная совокупность потенциальных кадров в локальном, региональном или национальном масштабе. Совокупность кадров, обладающих квалификацией и опытом, которые необходимы организации в некоторый промежуток времени. Размер и характер этого рынка в то или иное время зависит от экономических и социальных факторов.

Даже при повсеместно высокой безработице может наблюдаться постоянная нехватка кадров определенной квалификации. Например, компаниям из области высоких технологий крайне трудно найти достаточное количество инженеров или разработчиков программного обеспечения. Именно в этих профессиональных категориях конкуренция будет особенно жесткой. Спрос на таких людей обычно предполагает наличие опыта или высокой квалификации, что повышает их стоимость. Чтобы вырастить свои собственные кадры аналогичной квалификации потребуется не менее трех-четырех лет, поэтому многие фирмы отказываются рассматривать такой подход как конструктивный. Когда конкуренция на рынке труда достигает предельного уровня, это становится поводом для оттачивания методов подбора и найма персонала, пересмотра политики по заработной плате и пристального внимания к способам удержания квалифицированных кадров. Вполне закономерно: нехватка чего-либо обычно ведет к повышению его ценности.

Другим фактором, толкающим компанию на внешний рынок труда, является фактор технологического прогресса. Может ли организация обойтись без увеличения штата, просто повысив инвестиции в новое оборудование и машины? Рост компьютеризации в промышленности и коммерции приводит к снижению спроса на определенные категории профессий, так как современные машины способны заменить труд сразу нескольких людей. Инвестиции в новые технологии также меняют природу спроса на труд — значение приобретают новые квалификации. В некоторых случаях новые технологии используются для расширения бизнеса в целом, и тогда новые инвестиции не становятся причиной сокращения персонала, а только приводят к росту производства. Конечно, такое возможно только при условии увеличения спроса на товары или ус туга Организации.

И, наконец, последним фактором, который мы рассмотрим, является положение профсоюзов на рынке труда. Если организация функционирует в отрасли, характеризующейся заменой устаревшего труда новыми технологиями, тогда она может столкнуться с изрядным противостоянием профсоюзов в отношении «ротации и переобучения персонала.

2. Кадровое планирование и его принципы

В рамках кадрового планирования, являющегося элементом общей системы планирования организации, решаются задачи обеспечения ее рабочей

силой необходимой численности и качества, эффективного использования последней, совершенствования социальных отношений.

Специфика кадрового планирования, как и формирования соответствующих стратегий, состоит в его подчиненности производственным, инвестиционным, финансовым, коммерческим и иным планам, т.е. планирование персонала является в большинстве случаев вторичным, производным по отношению к общей системе внутрифирменного планирования.

С помощью кадрового планирования можно определить, например:

— сколько работников, какой квалификации, когда и где будут необходимы;

— какие требования предъявляются к тем или иным категориям работников (профессионально-квалификационные модели должностей);

— каким образом привлечь нужный и сократить ненужный персонал;

— как использовать персонал в соответствии с его потенциалом;

— как обеспечить развитие этого потенциала, повысить квалификацию людей;

— как обеспечить справедливую оплату труда, мотивацию персонала и решить его социальные проблемы;

— каких затрат потребуют проводимые мероприятия.

Процесс планирования персонала базируется на ряде принципов, т.е. правил, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. Основным из них сегодня считается ***участие*** максимального числа ***сотрудников*** организации ***в работе над планом*** уже на самых ранних этапах его составления. При составлении социальных планов этот принцип является безусловным, в остальных случаях его применение желательно.

Другим принципом планирования персонала считается его ***непрерывность,*** как постоянно повторяющийся процесс, обусловленный тем обстоятельством, что персонал находится в постоянном движении. Принцип непрерывности требует, чтобы соблюдалась определенная преемственность, чтобы все планы базировались на предшествующих, учитывали результаты их выполнения и разрабатывались с учетом перспектив развития организации.

Непрерывность планирования позволяет реализовать такой его принцип, как гибкость, подразумевающий возможность постоянного внесения коррективов в ранее принятые кадровые решения.

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

Важным принципом планирования является экономичность, суть которой состоит в том, чтобы затраты на составление плана были меньше эффекта, приносимого его выполнением.

Наконец, одним из принципов планирования является создание необходимых условий для выполнения плана.

Перечисленные выше принципы являются универсальными, пригодными для различных уровней управления; в то же время на каждом уровне могут применяться и свои специфические принципы. Например, при планировании в подразделении важную роль играет принцип узкого места, говорящий, что общую результативность будет определять работник, обладающий самой низкой производительностью. В то же время на уровне организации важнейшим специфическим принципом является научность планирования.

Планирование персонала должно обеспечивать максимальное раскрытие способностей работников и их мотивацию, учет экономических и социальных последствий принимаемых в фирме решений.

3. Методы планирования персонала

Как и в обычном планировании, здесь существуют три группы таких методов: балансовые, нормативные и математико-статистические.

Балансовые методы основываются на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Необходимые ресурсы можно привлекать со стороны, а можно находить в собственном «хозяйстве» путем его рационализации.

Балансовый метод реализуется через систему балансов: материально-вещественных, стоимостных и трудовых, которые во временном отношении могут быть отчетными, плановыми, прогнозными, а по целям создания — аналитическими и рабочими.

Баланс (табл. 1) представляет собой двустороннюю бюджетную таблицу, в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой — их распределение.

Таблица 1. Принципиальная схема баланса

Источники ресурсов	*Распределение ресурсов*
Остаток на начало периода	Текущее потребление
Внешнее поступление	Реализация на сторону
Внутренняя экономия	Резервы
Резервы	Остаток на конец периода
Итого	Итого

При планировании персонала в основном применяются трудовые балансы, отражающие движение рабочей силы и использование календарного фонда времени. Они будут рассмотрены самостоятельно.

Другим методом планирования является ***нормативный.*** Он состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период кладутся нормы затрат различных ресурсов (в нашем случае — трудовых) на единицу продукции (в данном случае — рабочего времени, расхода фонда заработной платы и проч.).

К *нормам труда* относятся нормы выработки, времени обслуживания численности. Они устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем развития техники, технологии, организации производства и труда. По мере рационализации рабочих мест, внедрения новой техники технологии, осуществления организационно-технических мероприятий обеспечивающих рост производительности труда, нормы подлежат обязательной замене новыми.

Норма времени — это величина затрат рабочего времени, установленная для выполнения работ и их отдельных элементов одним работником или группой работников определенной квалификации в данных организационно технических условиях.

Нормы времени устанавливаются в человеко-минутах, человеко-часах или человеко-днях; они включают нормы подготовительно-заключительного времени, нормы основного и вспомогательного времени, нормы времени на организационно-техническое обслуживание оборудования и других

производственных объектов, перерывы, обусловленные технологией и организацией производства, на отдых и личные надобности.

Суммирование норм времени по отдельным операциям дает *комплексную норму времени,* характеризующую его совокупные затраты на выполнение полезного объема работ в предусмотренные сроки.

При нормировании ручных и машинно-ручных работ в основу норм кладутся *нормативы времени,* т.е. его регламентируемые затраты на выполнение отдельных производственных операций, установленные для нормальных условий с учетом применения передовых приемов и методов труда, современного оборудования, труда исполнителей соответствующей квалификации.

Большинство норм времени устанавливается для рабочих. Они могут также относиться и к служащим, чья работа не содержит творческих функций, выполнение которых поддается нормированию.

Норма выработки — это объем работы в натуральных единицах (штуках, метрах и проч.), который должен быть выполнен за единицу рабочего времени (смену, месяц и т.п.) одним работником или группой работников определенной квалификации. Отношение фактического времени выполнения норм выработки к плановому характеризует *степень интенсивности труда.*

Норма обслуживания — это установленный объем работы по обслуживанию определенного количества объектов в течение того или иного времени в данных организационно-технических условиях, в том числе и при многостаночной работе.

Норма численности работников — это их число соответствующего профессионально-квалификационного состава, необходимое для выполнения определенных производственных и управленческих функций или объемов работ.

Разновидностью норм численности является *норма управляемости,* показывающая, сколько работников может быть в подчинении у одного руководителя. Для высших уровней управления она составляет 3—5 человек, для средних 8—10, для низовых 12—15 человек.

Нормы могут устанавливаться на неопределенный срок — до пересмотра или временно.

Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и в качестве вспомогательного по отношению к балансовому.

Нормирование ресурсов осуществляется *тремя основными способами*: отчетно-статистическим, опытно-производственным и аналитико-расчетным.

При *отчетно-статистическом* способе фактические результаты сопоставляются с затратами времени, на основе чего определяется его удельный расход. Недостаток этого способа состоит в том, что результат оказывается усредненным и полученные нормы далеко не полностью отражают реальные возможности людей, поскольку фактически узакониваются любые потери и нерациональное использование времени.

Опытно-производственный способ нормирования основывается на хронометраже операций, выполняемых наиболее опытными и подготовленными работниками, оценке и обобщении полученных данных, что в целом и создает необходимую основу для расчета искомых норм.

Наконец, *аналитико-расчетный* способ определения норм исходит из физиологических потенций человеческого организма, выявленных на основе специальных медико-биологических исследований.

Третью группу методов планирования составляют ***математико-статистические,*** сводящиеся к оптимизационным расчетам на основе различного рода моделей. К простейшим моделям относятся *статистические,* например, корреляционная модель, отражающая взаимосвязь двух переменных величин. Исходя из нее можно с определенной степенью вероятности предсказать наступление события Б, если произошло связанное с ним событие А. Например, зная средний показатель текучести кадров, можно рассчитать их будущую численность на соответствующую дату.

Методы *линейного программирования* позволяют по заданному критерию выбрать наиболее подходящий вариант функционирования или развития объекта управления, например, распределения работников, позволяющего, с одной стороны, наиболее полно обслужить всех клиентов, а с другой стороны, сделать это при минимальных затратах и проч. Однако возможности применения этого метода в сфере кадрового планирования ограничены.

Процесс планирования находит свое логическое завершение в плане. Планом называется официальный документ, в котором отражаются прогнозы развития организации и отдельных сторон ее деятельности (в данном случае — персонала) в будущем.

Существует ***три основных типа планов.*** Во-первых, *планы-цели,* представляющие собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в

будущем. В планировании персонала этот вид планов не имеет практического значения.

Во-вторых, *планы для повторяющихся действий,* предписывающие их сроки, а также порядок осуществления в стандартных ситуациях. В планировании персонала это могут быть, например графики работы и схемы расстановки работников по рабочим местам при заменах.

В-третьих, *планы для неповторяющихся действий,* составляемые для решения специфических проблем, возникающих в процессе развития и функционирования организации. Такие планы могут иметь в виду программы, например по улучшению условий труда.

По срокам выполнения планы принято делить на *долгосрочные* (свыше 5 лет), относящиеся в основном к категории планов-целей; *среднесрочные* (от года до пяти лет), выполняемые в виде различного рода программ; *краткосрочные* (до года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков и проч. Разновидностью краткосрочных планов являются *оперативные,* составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

Рассмотрим содержание ряда планов по персоналу и порядок их составления **на примере среднесрочного** (на 2—5 лет) плана потребности в кадрах с учетом возможных случайных отклонений.

Как уже было сказано, их основой являются соответствующие инвестиционные, производственные, сбытовые планы, программы НИР и проч., и задача планирования персонала состоит в том, чтобы обеспечить их выполнение необходимыми человеческими ресурсами.

Первым этапом *планирования* персонала является его ***анализ и оценка***, базирующиеся на:

— объективных характеристиках (возраст, пол, общий стаж и проч.);

— структуре (распределение по уровню квалификации, стажу в организации);

— перечне задач, выполняемых в процессе работы, и требованиях, предъявляемых ею к исполнителям (что, когда, почему, где и как делается);

— ответственности за людей, материальных и финансовых ресурсах (с кем осуществляется взаимодействие, необходимые опыт, навыки, специальная подготовка, способности, физические данные, уровень результативности, мобильность);

— потерях времени (по причинам);

— характере занятости (полная или частичная, временная или постоянная);

— режиме работы (односменная, многосменная);

— основной и дополнительной заработной плате, премиях;

— социальных выплатах;

— рабочих местах (виды, количество, технические характеристики);

— физических, экономических, социальных условиях труда и проч.

Вторым этапом планирования персонала является его ***прогнозирование***, в рамках которого составляются прогнозы:

— потребности (валовой и чистой) в кадрах и их наличия в будущем (всего и по подразделениям, специальностям, квалификационным группам);

— источников покрытия потребности (например, высвобождение, перераспределение, повышение квалификации);

— потребности в профессиональной подготовке, переподготовке, повышении квалификации;

— условий труда;

— уровня и форм вознаграждения, социальных выплат, льгот;

— необходимых затрат.

Выявление реальной потребности в кадрах является основой их оптимизации и в общем виде происходит путем деления времени, необходимого для производства заданного объема продукции или услуг, на годовой фонд времени сотрудников. При расчете потребности в кадрах необходимо четко определить, нужна ли данная работа, нельзя ли осуществить данные функции другими средствами (перераспределение работников, внутренние перемещения, временный перевод, объединение функций).

Потребность в кадрах делится на ***общую*** и ***дополнительную. Общая*** равна числу работников, необходимых для решения задач, поставленных в инвестиционных, производственных, финансовых, маркетинговых и иных планах и программах, и прогнозируется на основе их анализа. Она дифференцируется в разрезе профессий, специальностей, профилей и уровней подготовки.

Дополнительная потребность представляет собой разницу между общей потребностью и будущим прогнозным или фактическим наличием кадров на начало периода по подразделениям, специальностям, должностям и проч. Она бывает вызвана как ростом масштабов деятельности организации, так и выбытием кадров по объективным обстоятельствам и в результате текучести.

Баланс дополнительной потребности в кадрах представляет собой комплексный, научно обоснованный документ, определяющий на конкретный период потребность в кадрах как в целом, так и в разрезе отдельных категорий и профессий.

На *практике* баланс разрабатывается следующим образом. Технические службы намечают перспективные направления совершенствования производства и развития организации. *Служба организации труда* определяет в связи с этим потребности в кадрах вплоть до каждого рабочего места. *Кадровая служба* рассчитывает баланс общей потребности в кадрах с учетом сменяемости, дополнительного высвобождения вследствие совершенствования организации и технологии; намечает источники удовлетворения этой потребности, совместно с экономической службой рассчитывает необходимые затраты на набор.

Потребность в кадрах на определенную дату может быть рассчитана по следующей схеме:

1. Штатные должности, всего:

— занятые должности;

— вновь привлекаемые кадры (после обучения, после службы в армии и т.п.).

Текущая потребность или избыток рабочей силы

2. Необходимость замены работников в связи с:

— уходом на пенсию;

— призывом в армию;

— среднестатистической текучестью;

— среднестатистической смертностью.

Потребность в замене на перспективу вследствие естественных причин

3. Потребность в кадрах в связи с расширением деятельности.

4. Потребность в кадрах в связи с совершенствованием деятельности.

5. Высвобождение кадров в связи с сокращением должностей.

Всего потребность или избыток кадров

На основе выявления *дополнительной потребности* в персонале планируются перспективные мероприятия по его привлечению, перераспределению, адаптации, высвобождению, а при невозможности их осуществить вносятся коррективы в производственные, инвестиционные и иные планы.

Помимо недостатка может обнаружиться *избыток персонала* — отрицательная чистая потребность. Это ведет к снижению мотивированности,

уменьшению перспектив роста, перерасходу заработной платы. Сокращение персонала производится с учетом изменения валовой потребности в нем, прогноза его оттока (выход на пенсию, переход на инвалидность, призыв в армию, нахождение в отпуске по беременности, уход на учебу) и прироста (возвращение людей на места).

При прогнозировании потребности в кадрах учитываются имеющиеся и готовящиеся к вводу рабочие места, предстоящие организационные изменения, программы технических преобразований, план замещения штатных должностей. При этом необходимо отдельно учитывать потребность в работниках нового профиля. Возможности прогнозирования потребности в кадрах приведены в табл. 2.

Таблица 2. Прогнозирование потребности в кадрах.

Причины возникновения потребности в кадрах	*Возможности прогнозирования*
Выбытие по возрасту	В большинстве случаев точно
Выбытие по непредвиденным обстоятельствам	Не прогнозируемо
Переход на другую или более высокую должность	Хорошо предсказуемо при наличии соответствующего плана
Уход с должности из-за несоответствия	Прогнозируемо для непродолжительного периода при наличии данных аттестации
Направление на учебу	Прогнозируемо на 2 - 5 лет
Уход по собственному желанию	Частично прогнозируемо на основе анкет
Увеличение потребностей в кадрах в связи с расширением деятельности	Предсказуемо на основе стратегических планов и научно-технических программ
Изменение потребности в кадрах в связи с совершенствованием управления	Предсказуемо

Потребность в кадрах **служащих** на практике определяется ***двумя методами:*** номенклатурным и по насыщенности.

Номенклатурный метод основан на планах деятельности организации, штатном расписании, структуре подразделений управления, числе и номенклатуре должностей, подлежащих замещению специалистами.

В *номенклатуре должностей* отражается уровень квалификации и профиль специалиста, который должен занимать соответствующую должность по штатному расписанию. Таким образом, *штатное расписание* отражает количественную сторону персонала, а *номенклатура* — качественную, что позволяет определять потребность в специалистах в разрезе их отдельных групп на плановый период. Но штатно-номенклатурный метод трудоемок, а его

точность зависит от правильности штатных расписаний и номенклатуры должностей, наличия основных нормативов нагрузки на специалиста.

Метод определения потребности в специалистах на основе насыщенности базируется на коэффициентах, показывающих нормативное соотношение с общей численностью персонала, стоимостью основного каптала, объемом производства и т.п., которое устанавливается экспертами. Метод имеет те же недостатки, что и предыдущий, поскольку базируется на штатном расписании.

Для повышения точности прогнозирования персонала необходимы методы математической статистики, например корреляционные модели.

Третий этап цикла планирования персонала состоит в разработке ***конкретных планов и программ***, в частности: привлечения, высвобождения, эффективного использования, продвижения кадров, замещения ключевых штатных должностей; введения в должность, адаптации, карьеры, развития обучения и повышения квалификации персонала; действий на рынке труда; повышения заработной платы и иных выплат; изменения методов кадровой работы; финансирования соответствующих мероприятий. Рассмотрим некоторые из этих планов.

План подготовки кадров в связи с мероприятиями по *высвобождению и перемещению рабочей силы* включает следующие разделы:

1. Определение числа высвобождающихся работников, их квалификационной структуры.

2. Установление периода, в рамках которого происходит высвобождение и конкретные его сроки.

3. Выявление кандидатур для перемещения в рамках подразделения или организации.

4. Регламентация способов материального стимулирования добровольного или досрочного увольнения.

5. Определение ответственных за осуществление соответствующих мероприятий.

План мероприятий по *совершенствованию структуры занятости* может содержать программы:

1) внедрения современных принципов и методов организации и управления;

2) изменения организационной структуры;

3) освоения новых технологий.

План подготовки кадров для *обеспечения потребностей нового производства* включает следующие позиции:

1. Структура будущего подразделения и органов управления им.
2. Классификация выполняемых работ.
3. Характеристика требований к работникам.
4 Расчет потребности в кадрах.
5. Сроки введения в должность.
6. Источники удовлетворения временной потребности в кадрах.
7. Направления и формы повышения квалификации.
8. Величина необходимых затрат.

На основе кадрового планирования осуществляется процесс управления движением персонала, в рамках которого решаются следующие практические задачи:

1. Ориентация вновь поступающих работников на занятие тех должностей и рабочих мест, овладение теми профессиями и специальностями, к которым они в наибольшей степени пригодны.

2. Укомплектование вакансий с учетом их специфики кадрами требуемой квалификации.

3. Создание системы профессионального продвижения, учитывающей возраст, состояние здоровья и интеллектуальные возможности личности.

При этом необходимо избегать таких действий, как кадровые перетряски; локальные, частичные, второстепенные изменения вместо реформ, если последние назрели; сохранение устаревших методов работы с кадрами; замена руководящих кадров без наличия соответствующего кадрового резерва; коренное обновление кадров на низовом уровне при сохранении старых на высшем; ослабление роли специалистов и проч.

Використані джерела

Коул, Джеральд. Управление персоналом в современных организациях. М.: ООО «Вершина», 2004. - 352 с.

Лекція 12
Вербування та відбір персоналу

Зміст лекції:

1. Залучення персоналу та основи його відбору
2. Методи відбору персоналу

1. Привлечение персонала и основы его отбора

Привлечение персонала

Практически любая организация постоянно испытывает потребность в персонале, на которую влияют различные факторы.

Необходимость привлечения персонала на практике предполагает:

1. Выработку стратегии привлечения.
2. Выбор варианта привлечения (время, каналы, рынки труда).
3. Определение перечня требований к будущим сотрудникам, совокупности процедур, форм документов, методов работы с претендентами.
4. Установление уровня оплаты труда, способов мотивации и перспектив служебного роста.
5. Осуществление практических действий по привлечению персонала.

Потребность в кадрах организация удовлетворяет в процессе их набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей. Из них впоследствии можно отобрать наиболее подходящих лиц.

Набор начинается с поиска и выявления кандидатов как внутри фирмы, так и за ее пределами с учетом требований к ним и величины необходимых затрат. Для замещения должностей, требующих от работников особенно высоких профессиональных качеств, применяется конкурсная система отбора кадров.

Сами **методы набора кадров** могут быть *активными* и *пассивными.* К **активным** обычно прибегают в том случае, когда на рынке труда спрос на рабочую силу, особенно квалифицированную, превышает ее предложение. Сюда прежде всего относится ***вербовка персонала*** — налаживание организацией контактов с теми, кто представляет для нее интерес.

Непосредственная вербовка сотрудников происходит в учебных заведениях, у конкурентов, через государственные центры занятости (предоставляют лиц массовых профессий средней или низкой квалификации) и частные посреднические фирмы, работающие преимущественно со специалистами высокой квалификации; с помощью личных связей работающего персонала; путем проведения презентаций и участия в ярмарках вакансий,

праздниках, фестивалях. Вербовка может быть опосредованной - через формирование имиджа организации.

Презентации, как правило, привлекают случайных прохожих или лиц, живущих неподалеку, обычно из числа тех, кто ищет дополнительные заработки.

Ярмарки вакансий в основном предназначены для людей желающих поменять работу, а на ***праздники*** и ***фестивали*** случайно могут заглянуть и высококвалифицированные работники, интересующиеся именно данной организацией.

Но в основном эти методы применимы к работникам массовых специальностей среднего и низкого уровня квалификации.

К ***пассивным*** методам удовлетворения потребностей в персонале, используемым преимущественно при высоком предложении рабочей силы, относится размещение объявлений во внешних (в том числе и зарубежных) и внутренних средствах массовой информации. Важно правильно выбрать соответствующее средство массовой информации с учетом потребности в кадрах, необходимой степени адресности, затрат. Так, телевидение обеспечивает наиболее широкую аудиторию, однако стоимость рекламы здесь чрезвычайно высока, а адресность незначительна, правда, перечисленные недостатки несколько ослабляет использование кабельного ТВ. В целом этот канал может пригодиться при необходимости срочного заполнения вакансий по массовым профессиям.

Реклама на ***радио*** многократно дешевле и слушают ее «между делом» многие, но большинство, как правило, во время работы, т.е. здесь эффект может быть только за счет тех лиц, кто желает ее поменять.

Высокая адресность у ***объявлений***, помещаемых в ***печатных изданиях***; они привлекают достаточно широкий круг кандидатов, кроме того, такая реклама сравнительно дешева.

Выделяется несколько видов изданий, помещающих рекламу работодателей: обычные и специальные, целиком посвященные рекламе вакансий; последние, в свою очередь, разделяются на общие и узкоспециализированные.

Объявления должны формировать имидж организации, не содержать дискриминационных моментов, быть броскими, интересными, краткими, определенными, правдивыми, законными, хорошо написанными, стимулировать подходящих людей к подаче заявлений, препятствовать подаче их нежелательными людьми, иначе много времени уйдет на отсев претендентов.

В объявлении о приеме на работу необходимо отражать следующие сведения: особенности организации (наименование, местоположение, деятельность); характеристику должности (круг задач, место в структуре, перспективы роста); требования к соискателю (знания, опыт, квалификация, навыки, работоспособность); систему оплаты, льгот и стимулов; особенности процесса отбора (необходимые документы, сроки их подачи); адрес и контактные телефоны.

Особым видом рекламы в печати является так называемая ***паблисити*** — бесплатная или платная, но не по рекламным расценкам, статья об организации и о преимуществах работы в ней, которая готовится руководством или службой персонала.

Людям, обратившимся в организацию, следует предоставить дополнительные сведения о ней и о вакансиях (устно, в виде проспектов, фотографий и проч.).

Необходимо тщательно анализировать количественный и качественный состав лиц, обратившихся по объявлению в организацию. Если в результате претендентов мало или нет совсем, нужно давать повторное объявление или снижать заявленные требования.

Пассивным методом набора кадров является и ***ожидание лиц,*** «наудачу» предлагающих свои услуги (от которых, как принято считать, не следует отказываться). Однако, поскольку целенаправленной работы здесь не ведется, есть опасность набрать не лучших людей.

Предпочтение внешним или внутренним источникам удовлетворения потребности в персонале зависит обычно от особенностей ситуации.

Так, преимуществами найма ***персонала со стороны*** считаются широкие возможности выбора кандидатов; появление новых идей о развитии организации, которые они с собой приносят; снижение общей потребности в кадрах за счет привлечения дополнительных людей.

К *недостаткам* такой формы относят: большие затраты, ухудшение морально-психологического климата вследствие конфликтов между новичками и старожилами; высокая степень риска из-за неизвестности человека; плохое знание им организации и потребность в длительном периоде адаптации.

Преимущества ***привлечения своих работников*** заключаются в возможности планирования этого процесса, низких затратах; предоставлении людям перспектив служебного роста, повышающих их удовлетворенность работой, веру в себя; сохранении основного состава при сокращении штатов и

быстром заполнением вакансий при освобождении должностей; хорошем знании претендентами организации.

Хотя внутреннее привлечение кадров более предпочтительно, но и оно имеет свои *недостатки:* характеризуется малым числом вакансий; требует дополнительных затрат на переобучение; приводит к напряженности в коллективе вследствие внутренней конкуренции; позволяет продвигать «нужных людей»; снижает активность оставшихся «за бортом»; сохраняет общий дефицит рабочей силы.

В современных западных фирмах сегодня все больше распространяется ***вторичный наем***, т.е. набор во временные подразделения и творческие группы. Он осуществляется путем подбора исполнителей либо непосредственно руководителем, либо на основе внутреннего конкурса. Каждый желающий участвовать заранее подает заявление.

В результате временного привлечения сотрудников на дополнительную работу, их горизонтального и вертикального перераспределения в крупных организациях складывается *внутренний рынок труда.* Его функционирование снижает издержки, создает для персонала стимулы, позволяет быстро закрыть наиболее важные вакансии быстрым перемещением, сохранить наиболее ценную часть персонала, поддерживает стабильность коллектива.

Основы отбора персонала

Отбор кадров - это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего. Это весьма сложная и дорогостоящая процедура. Так, в США затраты на отбор сотрудника высшего эшелона управления оцениваются десятками тысяч долларов, а рядовых исполнителей - тысячами.

Количественно процесс отбора характеризуется коэффициентом отбора Котб:

$$\text{Котб} = \frac{\text{Число отобранных лиц}}{\text{Число претендентов}}$$

Уже при его величине 1/2 отбор становится трудным, но, с другой стороны, чем он ниже, тем разборчивее может вести себя организация.

Процесс отбора кадров осуществляется в ***несколько этапов.*** Основными из них в западных фирмах являются *предварительная отборочная беседа; заполнение заявления и анкеты; собеседование с менеджером по найму; тестирование;* проверка *рекомендаций* и *послужного списка; медицинский осмотр.* По их результатам линейный руководитель (в малых и средних организациях) или менеджер по найму (в крупных) принимает окончательное решение о принятии на работу.

При отборе кадров принято руководствоваться следующими принципами:

— ориентация на сильные, а не на слабые стороны человека и поиск не идеальных кандидатов, которых в природе не существует, а наиболее подходящих для данной должности;

— отказ в приеме новых работников независимо от квалификации и личных качеств, если потребности в них нет;

— обеспечение соответствия индивидуальных качеств претендента требованиям, предъявляемым содержанием работы (образование, стаж, опыт, а в ряде случаев пол, возраст, здоровье, психологическое состояние);

— ориентация на наиболее квалифицированные кадры (хороший специалист, сколько бы ему ни платили, всегда обходится дешевле, чем плохой), но не более высокой квалификации, чем это требует рабочее место.

Критериев отбора не должно быть слишком много, иначе он окажется затруднительным. Основными считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности кандидата, его потенциальные возможности.

Сегодня в западных фирмах начинает складываться *новая модель отбора* персонала. Кандидаты рассматриваются на предмет их соответствия не только требованиям рабочего места, но и организации в целом, ее традициям, культуре. Поэтому принимаются во внимание и такие личностные качества, как способность поддерживать хорошие отношения с окружающими, работать в команде и т.п.

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

Оценки степени развитости ключевых качеств испытуемых могут быть абсолютно негативными, улучшаемыми и позитивными. При негативной оценке хотя бы по одному из качеств кандидата на работу лучше не принимать.

Качества, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на должность, определяются так называемой ***профессиограммой,*** или картой компетентности. Это — «портрет» идеального сотрудника (при необходимости детализированный), определяющий требования к совокупности его личностных качеств, способностям выполнять те или иные функции и социальные роли.

Профессиограмма может быть *теоретической,* основанной на нормативных документах (инструкциях, положениях и т.п.), и *эмпирической,* составленной путем изучения реальной группы лиц. Она готовится совместно линейным руководителем и специалистом по персоналу на основе должностной инструкции. Ее слабым местом как инструмента отбора кандидатов является сосредоточенность на формальных, анкетных данных. (Подробнее см. ***приложение*** **А).**

Процесс отбора персонала

Процесс отбора кандидатов и изучения их соответствия функциональным обязанностям по конкретной должности предполагает:

1) первичное знакомство с претендентами;

2) сбор и обработку информации о них по определенной системе;

3) оценку качеств и составление достоверных «портретов»;

4) сопоставление фактических качеств претендентов и требований должности;

5) сравнение кандидатов на одни должности и выбор наиболее подходящих;

6) назначение или утверждение кандидатов в должности, заключение с ними трудового договора;

7) проверку эффективности их адаптации и работы в начальный период.

На **предварительном этапе отбора** на основе профессиограммы происходит *первичное выявление кандидатов,* способных выполнять требуемые функции, максимальное сужение круга претендентов и формирование из них резерва, с которым и проводится в дальнейшем более тщательная работа.

Первичное выявление происходит путем анализа документов кандидатов (анкет, резюме, которые направляют множеству работодателей в надежде на отклик, характеристик, рекомендаций) на предмет их соответствия требованиям организации к будущим сотрудникам. Но с помощью оценки документов можно

получить ограниченное количество информации, и в этом главный недостаток данного метода.

Для облегчения анализа всем претендентам целесообразно предлагать стандартный ***бланк заявления***, включающий сведения о семье, возрасте, образовании, опыте работы, специальные пункты. Заявление может быть совмещено с ***анкетой***, содержащей вопросы о предыдущей работе, заработной плате, причинах увольнения, интересах, опыте предпринимательства, преподавания, научной деятельности, участия в общественных организациях, наградах, почетных званиях, публикациях, а также лицах, которые могут что-то сообщить о претенденте.

Во многих фирмах США претенденту на должность предлагается заполнить дома анкету, состоящую из 14 блоков вопросов по десять в каждом, письмо-заявление объемом до 15 строк и представить фотографии в профиль и анфас. *Анкета* и *письмо-заявление* проходят *графологическую экспертизу* по 238 параметрам, а *фотографии — физиогномическую* по 198. Кроме того, стиль и характер написания заявления и ответов на вопросы анкеты тщательно исследуют психологи, пытаясь определить специфику личности автора.

В результате делается вывод *о целесообразности личной встречи* с претендентом. Приглашение на нее может быть предварительно сделано по телефону, но обязательно должно быть подтверждено письменно.

Перед ***ознакомительным собеседованием***, происходящим в рамках такой встречи, стоят следующие основные задачи:

1. Предварительное определение компетенции и личных качеств претендента и его заинтересованности в работе.

2. Информирование его об организации и преимуществах работы в ней, содержании работы, процессе адаптации и необходимых для этого сроках.

3. Выяснение интересов и ожиданий обеих сторон, области их различия и совпадения, возможности нахождения согласия.

4. Предоставление претенденту возможности в итоге самому оценить, действительно ли он хочет получить эту работу.

Результаты ознакомительного собеседования обычно позволяют *отсеять* сразу же до *80—90% кандидатов,* а для оставшихся выбрать наиболее подходящие способы дальнейшей проверки и изучения психологических и профессиональных качеств.

Целевые собеседования дают возможность оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность, прилежание, реакцию,

открытость новому, наблюдательность, любознательность, инициативность, энтузиазм, сноровистость, благоразумие, честность, причины оставления прежнего места и т.п.

Тщательный анализ анкет, резюме, характеристик, автобиографий считается достаточно надежным источником информации о кандидате, однако, поскольку он ориентирован исключительно на прошлое, то достаточно приблизителен.

Довольно надежным способом проверки претендентов является ***тестирование.*** С помощью тестов можно оценить скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, зрительную память, владение смежными операциями, аналитичность мышления, аккуратность, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, интерес к работе, умение общаться с людьми, личные склонности. В чистом виде лучший тест - математическая задача, лишенная влияния национальных, культурных и иных факторов.

Но окончательный выбор происходит с помощью менее формализованных методов, так как тесты слабо выявляют позитивные качества людей по сравнению с негативными и надежность общих тестов составляет менее 50%. Считается, что тестирование целесообразно проводить несколько раз и в разные дни, сравнивая затем результаты, поскольку они могут быть неодинаковыми. При этом тесты неплохо предварительно «обкатывать» на работающих.

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

В целом их достоверность и надежность весьма невысоки (как свидетельствует западный опыт, 25% характеристик и рекомендательных писем - ложные), поэтому обычно их содержание мало кого интересует - главное общий вывод, а то и просто сам факт их наличия.

И совсем уж мала надежность (несмотря на высокую популярность) ***графических*** (экспертиза почерка) и ***астрологических*** методов. Они рискованны, и поэтому имеют вспомогательный характер.

При необходимости может проводиться ***медицинский осмотр***, заменяемый тестированием на основе специального медицинского опросника.

Завершающим этапом процесса отбора является ***собеседование с линейным руководителем,*** который с помощью *специалиста по персоналу* и

штатного психолога на основе сопоставления различных кандидатов выбирает наиболее подходящего из них

Такое собеседование проводится обычно с группой лучших претендентов (2-3 человека на каждую должность), направляемых кадровыми службами. Для этой цели линейные руководители западных фирм проходят специальное обучение.

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

2. Методы отбора персонала

Методы проведения ознакомительного собеседования

Кадровое собеседование (интервью) является, по-видимому, наиболее универсальным способом оценки персонала, и может быть положено в основу как его отбора, так и последующей аттестации. Среда, в которой ведется кадровое интервью, должна совпадать со средой, в которой человек будет работать, чтобы обеспечить его совместимость не с интервьюером, а с будущими коллегами.

Мало кто решится как предложить, так и принять на работу «за глаза», поэтому собеседование является жизненно важным для обеих сторон процессом, в рамках которого происходит взаимный обмен недостающей информацией. Кроме того, практически все считают собеседование наиболее справедливым методом отбора, особенно если интервьюеров несколько.

Собеседования могут происходить один на один или сразу с группой претендентов; претендента или группу могут интервьюировать одновременно несколько человек (линейный руководитель, прошедший специальное обучение по отбору претендентов и методам собеседований; психолог, который теперь есть в штате любой средней, а тем более крупной западной фирмы; менеджер по персоналу; представитель коллектива). Групповое интервью дает более объективную и справедливую оценку кандидатов, хотя и создает психологически сложные ситуации.

Беседа с глазу на глаз психологически более комфортна, раскованна, так как здесь лучше контролируется ситуация, ее легче организовать, но результаты могут оказаться субъективными, а оценка ошибочной. Например, внешняя привлекательность в значительной мере влияет на положительное мнение собеседующих (стереотип «красивости», в равной мере принадлежащий как мужчинам, так и женщинам). Люди с привлекательными внешними данными чаще считаются более социально желательными. В 70% случаев прием на работу осуществляется именно на основе личной симпатии.

Другими ошибками в интервью являются предъявление неадекватных требований и воздействие иррациональных факторов, например настроения.

Считается, что в ходе подготовки предварительного собеседования необходимо выяснить следующие основные вопросы:

1. Какие личные качества кандидата (знания, опыт, установки) требуются для выполнения той или иной работы.

2. С помощью каких вопросов, задаваемых всем без исключения кандидатам, можно извлечь необходимую информацию и сузить до предела круг последних.

3. Кто должен быть привлечен в качестве интервьюеров — один человек или несколько — ив какой форме проводить собеседование. Если предпочитается групповое интервью, считающееся более надежным, встает вопрос о председателе комиссии. Он представляет кандидатам экспертов, объясняет порядок проведения собеседования, устраняет психологические барьеры и создает необходимую атмосферу, принимает окончательное решение в случае разногласий.

Считается, что лица, проводящие кадровое собеседование (интервьюеры), должны уметь:

формулировать вопросы в соответствии с целями беседы и правильно их ставить (в начале беседы вопросы должны быть немногочисленными, но широкими, позволяющими «разговорить» человека); контролировать с помощью вопросов, знаков одобрения, смены время от времени направления разговора его ход, приспосабливать свой стиль к личности претендента и конкретным обстоятельствам, выявлять и обсуждать его сложные проблемы с учетом того, что претендент имеет в беседе свои цели и стремится их реализовать;

доброжелательно слушать, предоставлять возможность демонстрировать себя, резюмировать, выносить суждения, принимать правильные решения;

сохранять в тайне полученные сведения, защищать их от несанкционированного доступа (обсуждать их, как и любую кадровую информацию, с лицами, не принимающими решений о судьбе претендента, например социологами, можно только анонимно);

быть представительными, аккуратно и со вкусом одетыми, ибо это всегда импонирует претендентам и формирует благоприятный имидж организации.

Кадровое собеседование требует тщательной подготовки. Во-первых, необходимо создать комфортные условия для беседы в кабинете или специальной комнате, где все должно располагать к деловому разговору, снятию вполне естественного напряжения претендента, что позволит ему быть наиболее откровенным.

Это обеспечивается мягким приглушенным освещением, «теплой» окраской стен, удобной мебелью. Лучше всего проводить беседу сидя в одинаковых по высоте креслах у небольшого столика. Если интервьюер сидит за письменным столом, то на последнем не должно быть лишних предметов, особенно крупных, создающих барьер между собеседниками настольной лампы, компьютера, пишущей машинки и проч.

Во-вторых, интервьюер должен хорошо знать организацию, условия и характер предлагаемой работы, требования, предъявляемые к должности, и иметь возможность исчерпывающе ответить на вопросы претендента.

В-третьих, необходимо предварительно тщательно ознакомиться с документами и биографией кандидата, определить исходя из потребностей организации вопросы, которые надо задать (не следует ставить вопросы, ответы на которые очевидны, и начинать сразу со сложных и «трудных», особенно задавать их подряд), и продумать способы перепроверки ответов. Необходимо также определить общий (формальный или неформальный) характер беседы.

Нельзя заставлять людей ждать, так как это усиливает их и без того напряженное состояние; человека принимают улыбкой, крепким рукопожатием, осведомляются, как он добрался, знакомят с другими интервьюерами

Беседа начинается с представления сотрудника кадровой службы и других интервьюеров (если они есть), рассказа об организации, ситуации в ней и о соответствующей должности. Интервьюер должен создать соответствующее настроение, устраняющее психологическую напряженность, например, путем отвлеченного разговора на общие темы, сделать так, чтобы претендент говорил больше сам.

Считается целесообразным придерживаться следующих правил проведения интервью:

— не разговаривать с кандидатами, не предложив им присесть;

— не демонстрировать занятость и не делать в их присутствии других дел;

— проявлять непредвзятость, дружелюбие, чаще упоминать имя претендента;

— обстоятельно отвечать на его вопросы и реплики;

— не показывать своего отношения к его личным документам;

— не спешить давать авансов на будущее;

— скрывать свое настроение;

— изучать или угадывать психологическое состояние посетителя;

— научиться отказывать так, чтобы за это благодарили;

— соблюдать требования трудового законодательства. Беседа может проводиться по схеме (на основе специального бланка или полуформальных вопросов), а также без схемы. При схематической беседе зачастую можно получить неполную информацию. Для неформальной беседы готовятся только основные вопросы, но она требует серьезной подготовки; кроме того, здесь имеется опасность отклонения от темы и непоследовательности.

С точки зрения объекта выделяют следующие виды бесед.

По биографии кандидата. Она позволят оценить прошлые успехи, но не характеризует сегодняшнюю ситуацию и мотивацию к будущей работе.

Иногда при выяснении жизненного пути лучше исследовать конкретный период или яркий эпизод.

По ситуации. Претенденту предлагается для решения одна или несколько проблем, что позволяет оценить его общие и аналитические способности, методы работы, умение выходить из сложных положений.

По профессиональным и личным качествам, которым при проведении интервью рекомендуется отводить 30% времени. Для этого в ходе собеседования задают вопросы о поведении в тех или иных условиях, связанных с профессиональной деятельностью, а ответы оценивают по заранее выбранным критериям. Недостаток таких бесед - ограниченность оцениваемых качеств, необходимость тщательной предварительной подготовки, опыта и высокой объективности лиц, проводящих интервью.

На собеседовании могут задаваться вопросы различного типа: ограниченные (когда? какой?); наводящие, ответ на которые уже

предполагается (они призваны в завуалированной форме продемонстрировать требования организации); узкоспециальные, связанные с тонкостями профессии; гипотетические о предполагаемом поведении в той или иной ситуации для выяснения ценностей и установок претендента; зондирующие (о возможных способах решения той или иной проблемы).

Нужно активно подталкивать кандидата к разговору, демонстрировать свою заинтересованность в нем, уточнять ответы, давать ему возможность спрашивать самому.

Вопросы рекомендуется задавать примерно в такой последовательности: о личных особенностях, деталях образования, квалификации, подготовки, опыта работы, планах и стремлениях, причинах желания получить данную должность, возможности совмещения работы и личной жизни, сильных и слабых сторонах, размере заработной платы, целях карьеры на 5-10 лет, причинах ухода с прежней работы, планах действия на новой должности. Следует также предложить претенденту самому задать интересующие его вопросы, на основе которых можно многое узнать о человеке.

Проводящий такую беседу может попросить претендента рассказать о других предложениях и прохождении аналогичных собеседований.

В целом вопросы должны быть такими, на которые нельзя дать стандартный ответ, но иногда они могут быть и «лобовыми»: «Являетесь ли Вы генератором идей?», «Хороший ли Вы организатор?», «Можете ли Вы много работать?», «Хорошее ли у Вас здоровье?» и т.п.

Ниже приведен перечень «заковыристых» вопросов*, которые задаются в рамках кадровых интервью, проводимых западными фирмами (*Поляков В.А. Технология карьеры. М., 1995):*

За что Вас критиковали в последние четыре года?

Соглашаетесь ли Вы с критикой или спорите и почему?

Каким Вы представляете себя через несколько лет и как этого добиться?

Что следует изменить в Вашей работе, чтобы она стала идеальной?

Какие должностные обязанности Вы выполняете с наибольшим удовольствием?

Как бы Вы или Ваши подчиненные оценили Вас с помощью трех прилагательных?

Считаете ли вы, что достаточно хвалите других?

Что бы Вы сделали, если бы фирма, где Вы начали работать, предоставила Вам на расходы очень крупную сумму?

Назовите три ситуации, где Вам удалось добиться успеха.

Если бы Вам предоставили выбор: составлять планы или осуществлять их, что бы Вы предпочли?

Какую причину Вы привели бы человеку как основу увольнения?

Какую цель Вы преследуете, принимая должность?

Что нужно изменить в Вашей работе, чтобы она стала идеальной?

Можете ли Вы соврать? Приведите три примера.

Можно ли заставить людей работать лучше?

Какого рода трудности Вы ждете на новой работе?

Что Вы боитесь обнаружить на новой работе? Приведите три примера.

Назовите три черты, которые Вы хотели бы в себе исправить.

Как Вы мотивируете подчиненных?

Когда Вы считаете себя достигшим цели?

Помимо вопросов важное значение имеют внешние факторы: происхождение, поведение, соответствие внешнего вида и стиля одежды должности, на которую данное лицо претендует; опрятность, мелкие, но выразительные детали поведения и разговора, например присутствие чувства собственного достоинства и в то же время дозированной самокритики, отсутствие спешки в ответах.

После того как необходимая информация собрана, кандидату нужно дать возможность сказать то, что, по его мнению, не было досказано, раскрыть что-то более подробно, задать вопросы о работе и т.п. Затем ему сообщается ход последующих событий: сроки решения его вопроса и способы оповещения о результатах.

После собеседования нужно немедленно приступить к его осмыслению и обсуждению результата (если интервьюировала комиссия), поскольку полученная информация быстро улетучивается или искажается и упорядочить ее впоследствии будет очень трудно. И только после этого можно начинать работу с другой кандидатурой. Окончательные решения принимаются после ознакомления со всеми претендентами путем систематического исключения из списка наименее подходящих из них. Не следует торопиться, а тем более принимать решение в первые минуты беседы и сразу же предлагать работу.

Прошедшим предварительную отборочную беседу дают заполнить специальную анкету, составить более подробную автобиографию и проч.; не прошедшим направляется официальное письменное уведомление об отказе с

выражением уважения, надеждой на сохранение добрых отношений в дальнейшем. Причины отказа при этом не сообщаются.

Причинами отказа в приеме на работу по итогам ознакомительной беседы в западных фирмах бывают ограниченность знаний по специальности; несамостоятельность; отсутствие интереса к фирме; подчеркивание знакомств; нежелание отправиться, куда потребуется; цинизм; низкий моральный уровень; лень; нетерпимость, предубежденность; узость интересов; неумение ценить время; плохое ведение финансовых дел; отсутствие интереса к общественной деятельности; неспособность воспринимать критику; непонимание важности практического опыта; опоздания без уважительной причины; отсутствие интереса к работе; неопределенность вопросов и ответов; смена многих мест работы, особенно в течение года (на должности оптимально пробыть не менее 2—3 лет); подозрительно красочное описание собственных достижений и туманные формулировки названия прежних должностей; несоответствующий уровень прежней заработной платы; неподобающий внешний вид; показное всезнайство; слабый голос, плохая дикция; отсутствие четких целей и задач; неискренность; неуравновешенность; безынициативность; невозможность или нежелание сверхурочно работать; ориентированность исключительно на деньги; низкая успеваемость в учебном заведении; стремление к самооправданию; нетактичность; незрелость; желание получить все сразу; невежливость; презрительное отношение к прежней работе и работодателям; неумение ориентироваться в обществе; выраженное нежелание учиться; недостаточная живость; отведение взгляда; вялое рукопожатие; нерешительность; безделье во время отпуска; неудачная семейная жизнь; трения с родителями; неряшливость; отсутствие целеустремленности; желание получить работу на короткое время; отсутствие чувства юмора.

В целом собеседования позволяют оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность и т.п. И все же по субъективным причинам они — не очень надежный способ отбора кадров, поскольку, как уже говорилось, большинство решений принимается на основе личных симпатий или антипатий, а не объективных критериев, ибо принимают их, как правило, не те, с кем данному кандидату придется впоследствии работать.

Методика отбора персонала на основе документов

В дополнение к стандартным анкетам и личным листкам по учету кадров частные фирмы могут разрабатывать собственные анкеты, позволяющие учесть их специфику, характер должности, и выявить соответствие качеств претендента установленным требованиям. Разделов в анкетах не должно быть более 10—12, а число вопросов — до 100. Желательно, чтобы вопросы были открытыми, т.е. содержали несколько возможных вариантов ответа, и располагались в логической последовательности.

В анкете могут содержаться вопросы об уровне квалификации, специальных, экономических и управленческих знаниях; организационных навыках (умении планировать, координировать, контролировать); характере взаимоотношений с руководителями, коллегами на прежней работе; психологических качествах, самостоятельности, принципиальности; общественной активности; причинах предыдущих увольнений.

Анкета может быть не только общей, но и специальной, нацеленной на конкретные категории претендентов, а также на освещение тех или иных сторон их биографии.

От выпускников учебных заведений нужно получать детальные сведения о составе и объеме изученных предметов, темах дипломных и курсовых работ, оценках, особенно по специальным дисциплинам, свидетельствующие при отсутствии практического опыта о способности к выполнению работы.

В то же время лицам со стажем целесообразно предложить заполнить анкету о последней должности, включающую сведения об организации, где трудился (или трудится) претендент, месте ее нахождения, продолжительности работы, способе устройства на нее, содержании служебных обязанностей, их положительных и отрицательных чертах, ответственности, окладе, руководителях и взаимоотношениях с ними, опыте управления, числе подчиненных, их функциях, проявленных инициативах, совместительстве, причинах увольнения, перерывах в стаже.

Несколько иной вид должна иметь анкета для обращающихся за работой самостоятельно. Она может содержать сведения о желаемом ее характере, уровне должности, сроках (постоянных или временных), дате начала, ограничениях по здоровью, возможности работы на выезде, службе в армии.

В отдельных случаях возможно заполнение анкеты людьми, ранее имевшими судимость, которая сама по себе не может препятствовать найму.

Анкеты сравниваются по пунктам с установленными критериями отбора, что позволяет выявить соответствие уровня образования и практического опыта

характеру должности, наличие ограничений любого вида на выполнение должностных обязанностей, готовность к дополнительным нагрузкам (например, командировкам), круг поручителей, а также обнаружить факторы, которые могут помешать будущей работе.

Другим документом, который все больше и больше используется в практике современной кадровой работы, является резюме. Его назначение двояко: службе персонала изучение резюме облегчает отбор претендентов, а последним дает шанс заинтересовать в себе работодателей.

Резюме содержит личные данные (имя, адрес, телефон); краткое описание цели и причин стремления получить данную работу (2—3 строки); перечисление мест предыдущей работы и причин увольнений (в обратной хронологической последовательности); сведения об образовании (в обратном порядке); дополнительную информацию (знание языков, компьютера, наличие водительских прав, членство в разных организациях; публикации, открытия, изобретения; черты характера).

Не существует единых правил и предписаний, определяющих структуру и содержание резюме, но оно должно быть четким, конкретным, кратким, иметь объем не более одной страницы машинописного текста; больший объем свидетельствует о недостаточной избирательности и умении составлять документы.

Претендентам можно дать написать сочинение, в котором они обосновывают свою возможность занять должность и раскрывают намерения относительно дальнейшей работы в ней. Так, рабочие, желающие, например, поступить на заводы компании «Хонда» в штате Огайо (США), сначала пишут сочинение о том, как предполагаемая работа соотносится с их жизненными целями и способствует их реализации, и лишь после его оценки будущими руководителями и коллегами допускаются к основным испытаниям.

Во многих западных фирмах не берут на работу специалистов, допустивших хотя бы одну ошибку в автобиографии, резюме или сочинении.

Еще в недалеком прошлом как в нашей стране, так и за рубежом едва ли не основной формой проверки поступающих на работу была письменная характеристика, основная задача которой состоит в том, чтобы должностное лицо, не имевшее возможности лично познакомиться с кандидатом, могло принять решение, касающееся его судьбы.

В связи с этим к характеристике предъявляется требование создать объективный образ живого человека с его сильными и слабыми сторонами, что

могло бы помочь предсказанию будущего поведения и послужить основой принятия конкретных решений. Для этого характеристика должна минимально оперировать оценками и доказательствами, а содержать в основном описание кандидата и наиболее ярких фактов его деятельности.

Однако многолетняя практика выявила существенные недостатки этого типа документов. Прежде всего речь идет об их субъективизме, так как составляющий (обычно неизвестный) может по тем или иным причинам предвзято относиться к характеризуемому, подписывающий — не знать всех деталей или даже не быть с ним знакомым, а проверить все обстоятельства, уточнить и дополнить характеристику практически невозможно. Кроме того, характеристику или письмо легко подменить, что также весьма сложно обнаружить.

Представляемые кандидатом документы по вполне понятным причинам могут потребовать дополнительной проверки, поэтому в настоящее время широкое распространение получило целенаправленное наведение справок о претенденте, причем источник информации (лиц, знающих его по совместной работе или учебе) он может назвать сам. Обычно фирма сразу оговаривает право на независимую проверку кандидата, получение отзывов и рекомендаций путем письменного или устного запроса. Запросы на прежнее место работы делаются заблаговременно, прежде всего в отношении тех, кто прошел предварительный отбор.

Для этого в организацию, где в последнее время работал (или работает) претендент, направляется перечень вопросов о характере, объеме и качестве выполнявшейся работы (постоянные обязанности или разовые поручения), профессиональной пригодности, компетентности, сферах и уровне ответственности, оплате, премиях, взаимоотношениях с подчиненными и администрацией, трудовой дисциплине (виды, характер и причины нарушений), добросовестности, умении и стиле работы с людьми; причинах увольнения; состоянии здоровья; сильных и слабых сторонах с точки зрения будущей должности.

Вопросы в основном ставятся в закрытой форме (так, чтобы ответы имели форму «да» или «нет») или предполагают в качестве ответа выбор одного из предлагаемых утверждений, или требуют ранжирования перечисленных сильных и слабых сторон претендента в порядке убывания их выраженности. Если же необходимы суждения, ставятся открытые вопросы, однако

злоупотреблять ими не следует, поскольку ответы требуют больших затрат времени.

В качестве основы телефонного интервью может использоваться специальный бланк, содержащий преимущественно закрытые вопросы, ответы на которые удобно записать в ходе разговора.

Тестирование как способ отбора претендентов

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

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

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

Тесты на физические способности используются для отбора кандидатов на должности, не требующе квалификации, но предполагающие затраты ручного труда. Они могут быть элементом предварительного испытания на рабочем месте, когда кандидат попадает в реальную обстановку потенциальной работы. Другим вариантом проверки физических возможностей является соответствующим образом составленный вопросник, учитывающий требования рабочего места.

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

Имитационные тесты моделируют реальные условия работы.

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

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

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

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

В 1987 г. на 300 вакансий в Нью-Йоркскую телефонную компанию было подано 117 тыс. заявлений, однако готовых пройти тестирование оказалось только 57 тыс. человек, а прошли его 2100.

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

Помимо тестирования в качестве инструмента отбора персонала в западных фирмах популярны графические (экспертиза почерка) и астрологические методы. Они рискованны, ненадежны и поэтому имеют вспомогательный характер.

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

Приложение А. Профессиограмма

Качества, которыми должен обладать сотрудник, претендующий на должность, определяются так называемой профессиограммой, или картой компетентности. Это — «портрет» идеального сотрудника (при необходимости детализированный), определяющий требования к совокупности его личностных качеств, способностям выполнять те или иные функции и социальные роли.

Профессиограмма может быть теоретической, основанной на нормативных документах (инструкциях, положениях и т.п.), и эмпирической, составленной путем изучения реальной группы лиц. Она готовится совместно линейным руководителем и специалистом по персоналу на основе должностной инструкции и представляет собой набор квалификационных характеристик (общее и специальное образование, стаж, профессиональные навыки). Ее слабым местом как инструмента отбора кандидатов является сосредоточенность на формальных, анкетных данных.

Составление профессиограммы начинается с раздела «Общая характеристика профессии и ее значение», который должен учитывать перспективные задачи фирмы и подразделения в области технологии, организации, кадров, освоения новой техники, производства продукции, улучшения психологического климата и т.п.

Затем на основе детального изучения признаков профессии, условий труда создается раздел «Особенности трудового процесса.

Выполняемая работа». Анализ ее содержания при составлении профессиограммы может проводиться по следующему алгоритму:

1. Что в целом представляет собой работа (что, где, когда, как, почему делается).

2. Каков требуемый объем полномочий, связанных с принятием решений, необходимо ли творчество.

3. В чем специфика деятельности (индивидуальная, оперативная и т.п.), каковы ее продолжительность, требуемые физические усилия.

4. За что сотрудник отвечает (подчиненные, фонды, финансы).

5. Каковы взаимоотношения с руководством, коллегами, подчиненными, сотрудниками других подразделений, клиентами, общественностью.

6. Какие требования предъявляются работой к навыкам, способностям, образованию, опыту, стажу, здоровью, мотивации.

7. Что представляют собой условия труда (физические, социальные, экономические).

8. Кем проводится внутренний, внешний контроль.

Раздел «Психограмма профессии» должен отражать следующие основные психологические характеристики, соответствие которым необходимо для выполнения профессиональных обязанностей, в частности:

— психологические функции, находящиеся под максимальной нагрузкой и имеющие наибольшую важность для работы;

— особенности восприятия пространства и времени;

— характеристики динамики и напряженности работы в различные периоды;

— необходимые характеристики внимания и способы его организации;

— характеристики точности, сложности, темпа, ритма выполнения операций;

— преимущественные установки в данном виде деятельности (скорость, надежность и проч.);

— требуемая быстрота формирования и изменения трудовых и профессиональных навыков;

— необходимый объем и характер запоминания информации, требования к памяти (достоверность, кратковременность, оперативность);

— требования к быстроте, гибкости, критичности мышления, скорости переработки данных и принятия решений;

— требования к надежности исполнителя;

— типичные ошибки;

— частота стрессовых ситуаций и требования к эмоциональной устойчивости;

— требования к волевым качествам (смелость, уверенность и проч.);

— требования к коммуникативным свойствам.

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

Наконец, с помощью экспертов составляется раздел «Совокупность требований, предъявляемых к личности, деловым и профессиональным качествам сотрудника» (у руководителей речь идет о качествах, необходимых для успешного управления).

В нем перечисляются требования к способностям (психомоторным, экономическим, техническим и проч.); чертам характера (принципиальности,

уступчивости, оптимизму, настойчивости); общей и профессиональной направленности личности; опыту; психическим характеристикам (эмоциональности, возбудимости, темпераменту, внимательности, воображению); знаниям, умениям, навыкам, квалификации. У руководителей дополнительно речь идет о способности принимать оперативные и нестандартные решения, быстро оценивать обстановку, делать правильные выводы, добиваться поставленных целей.

Формулировка требований к будущим работникам на основе анализа трудовых функций состоит из следующих этапов:

1. Определение и уточнение задач, стоящих перед организацией и подразделением в предстоящем периоде; объема полномочий и ответственности, необходимых сотрудникам, с учетом изменений масштабов, технологии, организации их будущей деятельности.

2. Описание отдельных видов работ с учетом размеров организации и подразделения, уровня управления (определяет требования к профессиональным знаниям, которые с повышением этого уровня снижаются, но повышаются требования к концептуальному мышлению), содержания деятельности, ее формы (индивидуальная, коллективная; стратегическая, оперативная, творческая, рутинная и проч.), степени самостоятельности, взаимосвязанности, вида и объема полномочий, периодичности выполнения различных заданий.

3. Характеристика общих и специфических требований (например, типа мышления, умения оценивать обстановку, делать выводы и принимать решения, в том числе нестандартные, добиваться поставленной цели; необходимый уровень образования, склонность к теоретическим обобщениям), а также требований, предъявляемых к деловым качествам руководителей в различных ситуациях.

Эти требования должны периодически уточняться в связи с изменениями в условиях деятельности организации.

Лекція 13

Адаптація персоналу

Зміст лекції:

1. Введення в посаду і його форми
2. Особливості адаптації персоналу
3. Фізіологічна адаптація до режиму роботи
4. Стрес та шляхи його подолання

1. Введение в должность и его формы

После зачисления в организацию сотрудник направляется на вакантное место, где происходит его задействование, являющееся элементом процесса расстановки кадров — обоснованного и экономически целесообразного распределения персонала по структурным подразделениям и должностям. За расстановку отвечает руководитель, а осуществляют ее кадровые службы.

Первой ступенью задействования является ***введение в должность,*** которое представляет собой совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы, сократить период адаптации в коллективе, помочь установить контакты с окружающими. Такие процедуры дают человеку ощущение, что его ждали, к его приходу готовились, позволяют избежать на первых порах многих ошибок, уменьшить психологическую боязнь провала, а тем самым снизить вероятность разочарования и досрочного ухода и сформировать позитивное отношение к новым обязанностям и окружению.

Введение в должность должно начинаться сразу же после принятия предложения о работе путем обеспечения новичка информацией общего характера в форме брошюр, каталогов и т.п., а также предварительного рассказа об организации.

Если организация крупная и вновь принятых много, то введение в должность может быть не только индивидуальным, но и коллективным. Обычно оно происходит с помощью специального курса ориентации, ответственность за который лежит на кадровой службе. Ориентация бывает общей (информирование об организации в целом) или специальной (об отдельном подразделении).

В процессе общей ориентации, осуществляемой обычно представителем кадровой службы, происходит ознакомление новичков с организацией, ее политикой, в том числе в кадровой сфере, условиями труда, правилами, основными требованиями к работе. В западных фирмах при этом обычно сообщаются следующие сведения:

1) об организации в целом - виды деятельности, структура, руководство, продукция, потребители, традиции, приоритеты, проблемы, тенденции, нормы, стандарты, процедуры, внутренние отношения;

2) об оплате труда - нормы и способы оплаты, оплата за работу в выходные дни и сверхурочную, условия премирования и проч.;

3) о режиме труда и отдыха, порядок предоставления отпусков и отгулов;

4) о дополнительных льготах - страхование, выходные пособия, возможность обучения, наличие столовых, буфетов, оздоровительных центров;

5) об охране труда и технике безопасности - риск и опасности, связанные с выполнением работы, меры предосторожности, возможности занятия физической культурой, поведение при несчастных случаях, требования к здоровью и запреты, связанные с его охраной, например, курения;

6) о вопросах, связанных с управлением 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;

7) об отношениях с профсоюзами;

8) о решении бытовых проблем - комната отдыха, условия парковки машин и проч.;

9) об экономическом положении организации - стоимость оборудования, прибыли, убытки от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

К специальной ориентации, проводимой руководством подразделения, относятся:

— цели, технологии и особенности работы подразделения;

— внутренние и внешние отношения и связи;

— персональные обязанности и ответственность, предписания, ожидаемые результаты, нормативы оценки; продолжительность и распорядок рабочего дня, сверхурочные работы, замены;

— конкретные вопросы: где и что взять, как ремонтировать, у кого просить помощь;

— правила поведения при пожарах и авариях; правила гигиены; организация отдыха, перерывов, приема пищи; порядок личных телефонных разговоров;

— осмотр подразделения, комнат отдыха, душевых, мест для курения, различных специальных служб;

— знакомство с новыми коллегами.

При индивидуальном введении в должность непосредственный руководитель поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет его коллективу, рассказывает его биографию, знакомит с подразделением и обстановкой в нем, подробно излагает требования, в том числе и неписаные, сообщает о наиболее распространенных ошибках в работе, о будущих коллегах,

особенно тех, у кого трудный характер, и тех, на которых всегда можно положиться.

В результате каждый новичок должен знать общие правила, требования к работе, стандарты ее выполнения, процедуры подачи жалоб; действия в случае опоздания или болезни, необходимости взять отгул, отпроситься; как принято одеваться, какое поведение считается неприемлемым и проч.

Руководитель осуществляет инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации.

К каждому новичку необходимо прикрепить наставника, который должен иметь достаточно высокие полномочия, быть открытым, уметь общаться с людьми. Новому работнику в первое время не давать сразу трудных заданий, начав, для укрепления уверенности в себе и желания работать, с легких.

Если новичок хорошо проинструктирован, он будет испытывать доверие к руководителю, организации, усвоит их требования, будет комфортно себя чувствовать, эффективно и с желанием работать.

2. Особенности адаптации персонала

Следующей ступенью задействования является адаптация нового сотрудника, т.е. его приспособление к содержанию и условиям труда, социальной среде. В ее рамках происходит детальное ознакомление с коллективом и новыми обязанностями; усвоение стереотипов поведения.

С организационной точки зрения выделяют несколько **этапов адаптации.** Прежде всего - ***ознакомительный,*** продолжительностью примерно один месяц. За этот период можно продемонстрировать свои возможности, хватит сил держать себя в руках. Второй этап— ***оценочный***, продолжительностью до года, когда достигается совместимость с коллективом. На третьем этапе происходит постепенная ***интеграция*** в организацию.

Процесс адаптации значительно облегчается участием в нем руководителя. В его обязанности входит проведение предварительной работы с будущими коллегами, с тем, чтобы новичка хорошо встретили; назначение опекуна, проверка состояния материальных условий труда.

В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит как можно раньше (идеально в течение месяца) полностью составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде.

Руководителю целесообразно постоянно держать в поле зрения процесс адаптации. На первом этапе ему нужно помочь новому сотруднику выбрать

наиболее подходящее рабочее место, на втором - оказать содействие в освоении тонкостей своей профессии, на третьем - смежных профессий, а также привлекать к делам коллектива.

По уровню различают первичную (для лиц, не имеющих трудового опыта) и вторичную адаптацию, а по направленности - профессиональную, психофизиологическую и социально-психологическую.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях. После выяснения опыта, знаний и характера новичка для него определяют наиболее приемлемую форму подготовки, например, направляют на курсы или прикрепляют наставника.

Психофизиологическая адаптация к условиям труда, режиму работы и отдыха особых сложностей не представляет, протекает достаточно быстро и в большой мере зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий. Тем не менее большинство несчастных случаев происходит в первые дни работы именно из-за ее отсутствия.

Социально-психологическая адаптация - это адаптация к коллективу и его нормам, к руководству и коллегам, к экономическим реалиям. Она может быть связана с немалыми трудностями, к которым относятся обманутые ожидания быстрого успеха, обусловленные недооценкой трудностей, практического опыта и переоценкой значения теоретических знаний и инструкций.

Помимо адаптации человека к работе сегодня необходимо и обратное - адаптация работы к человеку. Она предполагает: организацию рабочих мест в соответствии с требованиями эргономики, гибкое регулирование ритма и продолжительности рабочего времени; построение структуры организации (подразделения) и распределение трудовых функций и конкретных заданий исходя из личных особенностей и способностей работников; индивидуализацию системы стимулирования.

Большинство людей в первые дни работы больше всего опасаются не справиться с новой должностью, обнаружить недостаток опыта и знаний, показать некомпетентность, не найти общего языка с руководителем и коллегами и их расположения, не быть воспринятым в целом и в итоге потерять работу или перспективы продвижения. Поэтому первое задание новичку должно быть не слишком простым и не слишком сложным, чтобы он сумел с ним справиться и при этом почувствовал удовлетворение.

В период адаптации человек должен ознакомиться с новой обстановкой, чтобы легче войти в нее, а не проявлять оригинальность, инициативу, самостоятельность, привлекая к себе чрезмерное внимание. Новому сотруднику важно на первых порах спокойно оглядеться, понять расстановку сил, неформальные связи, психологический климат, личные цели коллег и

руководителя, не участвовать в конфликтах, найти наставника, четко соблюдать субординацию, выбрать правильный тон и форму общения с окружающими, как можно больше спрашивать и уточнять, выполнять работу квалифицированно и своевременно.

Для молодого специалиста в период адаптации большую опасность представляет некомпетентный первый руководитель, безразличный к его нуждам и потребностям и чинящий различные препятствия вместо помощи.

Но особенно сложна социально-психологическая адаптация руководителей, прежде всего из-за несоответствия уровня их и новых подчиненных. Если руководитель будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований, и руководитель в сущности окажется в положении генерала без войска; в противном случае коллектив будет «стадом без пастуха». Процесс вхождения осложняется в том случае, если прежний начальник остается начальником более высокого уровня.

С новыми подчиненными поначалу не всегда можно найти общий язык и вследствие их настороженности. Коллектив не знает, что можно ожидать от новичков: хорошо видны их положительные качества и тщательно скрываются отрицательные, поэтому должно пройти немало времени, прежде чем удастся составить о них правильное представление.

Подчиненные же хотят многое узнать о новом руководителе: надолго ли он остается; каковы его человеческие качества, можно ли с ним работать, не опасен ли он; каков его послужной список, как он оказался на должности и какими связями обладает; что собирается делать, имеет ли представление о том, как будет выполнять свои новые функции и имеет ли он собственную концепцию и стратегию работы. Стратегий может быть несколько:

1. *Выжидательная.* Состоит в постепенном глубоком изучении ситуации, проблем подразделения и особенностей работы предшественника. Характеризуется повышенной осторожностью, детальным выяснением работы предшественника, общей ситуации, знакомством с нереализованными проектами, «долгой притиркой» и лишь после этого началом активных действий (обычно не ранее чем через 100 дней).

2. *Критическая.* Исходит из оценки всего предшествующего как неудовлетворительного, а окружающих - как благодушных рутинеров и попытки сразу привести все в норму, что, как правило, приводит к быстрому провалу.

3. *Традиционная.* Предполагает действия по проторенной предшествующим руководителем дороге и повторение прежних приемов.

4. *Рациональная.* Основывается на отборе нескольких направлений деятельности с целью решить насущные, волнующие большинство проблемы в течение 4—6 недель и улучшить тем самым положение дел. Она может принести новичку успех, показать его умелое руководство.

В процессе реализации этой стратегии нужно постепенно учить подчиненных работать по-новому, поставив им конкретные цели, при трудностях не опускать руки, помня, что сила инерции часто бывает большой.

Подчиненные и вышестоящие руководители имеют свои интересы и ожидания в отношении новичка, испытывающего в связи с этим давление как сверху, так и снизу, поэтому проводимые перемены не должны быть резкими, создавать опасность нарушения работы других подразделений. В связи с этим заинтересованным лицам сразу же рекомендуется дать понять, что их интересы при всех преобразованиях будут учтены, но с практическими действиями не спешить.

Те, кто прежде работал в организации, хорошо известны, но их выдвижение на руководящую должность может вызвать отчуждение и зависть бывших коллег. Кроме того, над ними довлеют привычки и традиции, кажущееся знание внутренних проблем, а поэтому своего рода «производственная слепота».

Возникают также сложности, связанные с тем, что принятие коллективом нового руководителя во многом зависит от его сопоставления с предшественником и разрыва эмоциональной связи с ним. Легче всего адаптация новичка происходит в том случае, если он оказывается преемником лица, прежде ничем не выделявшегося, а тяжелее всего, если тот был «суперзвездой». Часто уходящие руководители, желая, чтобы о них помнили как о сильных менеджерах, рекомендуют на свое место лиц, обладающих гораздо меньшими способностями, чем они сами, что для организации опасно.

Если преемник долгое время находился «в тени» предшественника, ему легко освоить новые обязанности, но трудно завоевать «место под солнцем» из-за привычки к роли «второго» как в своих, так и в чужих глазах, отсутствия на первых порах должного уважения со стороны бывших коллег.

Новый руководитель сможет добиться успеха только тогда, когда будет хорошо ориентироваться во внутренних взаимоотношениях и опираться на ключевые фигуры, например, временно исполнявшего эти обязанности до него. К нему целесообразно обратиться за советом в первую очередь и обсудить возможности сотрудничества.

Процесс вхождения нового менеджера в коллектив облегчается также предварительным изучением будущих подчиненных, их достоинств, недостатков, потенциальных возможностей; утверждением себя с первого дня человеком решительным, но при этом осмотрительным, осторожным, не меняющим всего сразу, однако немедленно устраняющим серьезные помехи в работе, внимательно относящимся к мнению и предложениям подчиненных, особенно не нашедших понимания у прежнего руководителя (но последнего не следует при этом критиковать), не поддающимся влиянию нечистоплотных

людей, которые пытаются использовать его слабую ориентацию в обстановке и свести его руками счеты с соперниками.

Руководителя-новичка целесообразно дважды в год контролировать с помощью оценочного листа (содержит перечень обязанностей и оценку), заполняемого его непосредственным начальником.

3. Физиологическая адаптация к режиму работы

Важнейшим социальным и физиологическим свойством человека является **работоспособность** - возможность выполнять конкретную работу в течение заданного времени на определенном уровне эффективности. Она зависит от состояния здоровья и естественных ресурсов организма, особенностей нервной системы, тренированности. Работоспособность бывает преимущественно физической, умственной или комбинированной. Она подразделяется на высокую, нормальную и низкую.

К ***признакам*** низкой трудоспособности относят:

— неустойчивость, когда она после достижения оптимума сразу начинает снижаться;

— затянувшаяся фаза врабатываемости и невозможность достичь оптимума;

— появление ошибок и нарушения техники безопасности;

— неспособность выполнить действия, предусмотренные содержанием работы, их замещение несложными стереотипными операциями.

Причинами низкой работоспособности являются:

— специфические функциональные состояния (нетерпение, волнение и проч.);

— иная по отношению к выполняемой работе психологическая установка (мысли о другом);

— неполнота восстановления забытых навыков;

— незавершенная адаптация;

— воздействие неблагоприятных внешних факторов;

— отрицательное или безразличное отношение к работе;

— специфические эмоциональные состояния (стресс, эйфория).

В течение трудового дня работоспособность проходит следующие ***фазы.*** врабатываемость, оптимум, усталость, утомление, переутомление. Последние две фазы характеризуются временным снижением работоспособности и расстройством ранее сформированных навыков. Уже предшествующая им усталость сигнализирует о необходимости прекратить работу или снизить ее интенсивность. Однако она не всегда соответствует степени утомления,

поскольку, если работа выполняется с удовольствием, человек меньше устает, даже несмотря на ее возможную тяжесть и неприятный характер.

На ***утомление работников сферы управления*** влияет прежде всего ***информационная нагрузка*** (характер и количество информации), их отношение к ней, а также однообразие выполняемой работы. Пытаясь избежать ошибок, вызываемых утомлением, работник усилием воли концентрирует силы и внимание на выполнении задачи и определенное время поддерживает работоспособность на необходимом уровне. Однако это требует и дополнительных энергетических затрат, влекущих за собой еще большее уставание и ошибки.

Работоспособность изменяется ***в течение дня,*** суток, недели, месяца, года. В течение дня динамика работоспособности имеет несколько стадий.

Первая стадия, называемая врабатываемостью, характеризуется нарастающей работоспособностью. Она продолжается 1—1,5 ч, после чего устанавливается оптимальный уровень, сохраняющийся в течение 2—2,5 ч. В этот период достигаются наилучшие результаты работы при минимальных затратах энергии.

Уровень работоспособности во второй половине рабочего дня несколько ниже, чем в первой, но характер его изменения тот же, однако периоды врабатываемости и устойчивой работоспособности короче и снижение работоспособности начинается раньше.

Частичное утомление, возникающее перед концом работы (общее и относящееся к отдельным частям организма), является нормальным, до определенных границ полезным. Утомление проходит в результате отдыха или переключения на другой род занятий.

Нужно иметь в виду, что ***чем больше физическое утомление***, тем ***быстрее и полнее*** происходит ***восстановительный процесс,*** особенно если переключиться на другие виды деятельности

Для ослабления утомления предусматриваются обязательные перерывы, учитывающие как общую работоспособность человека, так и время, прошедшее с начала рабочего дня. Чем его больше прошло, тем стремительнее нарастает усталость, что сказывается на эффективности работы. Если же чувство усталости сохраняется и после ночного сна или усталость наступает быстрее обычного, это свидетельствует о ***переутомлении,*** причиной которого может быть недостаточный отдых. Переутомление обычно сопровождается повышенной раздражительностью, возбудимостью, сонливостью днем, плохим сном ночью, общей слабостью, головной болью, ухудшением памяти и аппетита. Если оно имеет нервно-психический характер, то единственный вид лечения - физическая нагрузка.

Работоспособность изменяется также ***по дням недели.*** Понедельник соответствует периоду врабатывания; наилучшие показатели наблюдаются во вторник, среду и четверг; в пятницу и субботу работоспособность падает.

Положительные эмоции способствуют быстрому преодолению состояния утомления и вхождению в нормальный рабочий ритм, а отрицательные ускоряют его наступление, вызывают чувство неуверенности в себе.

Проблему утомления во многом помогает решить учет особенности индивидуальных биоритмов, поэтому работу необходимо планировать с таким расчетом, чтобы наиболее трудные задачи попадали на пик работоспособности. У так называемых «жаворонков» он приходится на утренние часы, «голуби» обычно активны в середине рабочего дня, а «совы» — под вечер. Однако при этом не следует путать биоритмику с процессом нарастания физической усталости, которая, естественно, минимальна в утренние часы и после достаточно продолжительного перерыва.

Знание всего этого позволяет наиболее рационально распределять трудные и легкие, простые и сложные, ответственные и неответственные, напряженные и ненапряженные дела в течение рабочего дня и чередовать их необходимым образом в соответствии с колебаниями трудоспособности.

4. Стресс и пути его преодоления

Процесс адаптации зачастую бывает сопряжен со стрессом. **Стресс,** во-первых, представляет собой особое нервное состояние индивида, порожденное тем, что окружающая действительность в его восприятии существенно отличается от ожиданий. Такое расхождение вызывает неприятные ощущения, затянувшееся переживание которых, т.е. воспоминание и переосмысление, продолженное в воображении, и становится причиной нервно-психических расстройств. Во-вторых, **стресс** - это психологический процесс приспособления к такому состоянию организма, направленный на его самосохранение. Различают несколько видов стресса:

1) физиологический, вызываемый излишними физическими нагрузками;

2) психологический, обусловленный сложными отношениями с окружающими;

3) информационный, порожденный избытком, недостатком или бессистемностью жизненно важной информации;

4) управленческий, обусловленный высокой ответственностью за последствия принимаемых решений, особенно в условиях недостатка времени;

5) эмоциональный, проявляющийся в ситуациях угрозы, опасности, неожиданной радости.

Основными источниками стрессовых ситуаций принято считать:

во-первых, *особенности трудового процесса* (ритм, напряженность, однообразие, монотонность, отсутствие необходимых перерывов и т.п.);

во-вторых, *положение индивида в организации* (высокое обычно связано со значительными нервными и физическими перегрузками, низкое — с малой престижностью, плохими условиями труда, невозможностью реализовать себя, отсутствием должного уважения со стороны окружающих, неудовлетворительной заработной платой);

в-третьих, *служебные конфликты,* неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе, отсутствие взаимной поддержки и помощи, плохие отношения с руководством (например, стресс может возникнуть, когда работник не получает от руководителя того, что необходимо, по его мнению, для работы);

в-четвертых, трудности *согласования служебных и семейных* отношений.

Во многих случаях имеет место одновременное действие нескольких этих факторов. Толчок стрессу дает какое-то из ряда вон выходящее событие, последствия которого субъект предполагаются негативными. Он проявляется в состоянии тревоги, предчувствии опасности, физическом недомогании.

Человек начинает сопротивляться, искать способ преодоления ситуации либо путем изменения хода событий (решить проблему), либо внутреннего отношения к ним (дать выход эмоциям - гневу, тревоге, потери уверенности в себе). На выбор характера действий влияют личные качества и ситуация, имеющиеся ресурсы, самостоятельность, возможность что-то сделать, поддержка со стороны.

В период стресса организм мобилизует все свои силы для сопротивления, которое продолжается, пока сила действия стрессора не превышает возможностей сопротивляться. Если преодоление ситуации окажется быстрым и успешным, ее негативные последствия будут незначительны; при неудаче, наоборот, наступает болезнь, а порой и смерть.

Для управления стрессом необходимо тщательно проанализировать ситуацию, выявить факторы, его порождающие. Затем происходит первичное вмешательство с целью их ослабления или полного преодоления, например организационные преобразования в виде перепроектирования работ (сокращение объема, должностная ротация) или наращивание ресурсов.

Если это не помогает, возникает нужда во вторичном вмешательстве - повышении способностей индивида самостоятельно справиться с причинами и симптомами стресса, например, прибегнуть, например к тренингу, самовнушению.

Наконец, в острых случаях или в том случае, когда первичное и вторичное вмешательство оказались безуспешными, наступает необходимость вмешательства врачей или консультантов-психологов.

Рассмотрим основные психологические способы управления стрессами.

1. Волевой контроль за состоянием организма на основе обучения соответствующим методам (например, последовательной мышечной релаксации).

2. Сознательное изменение оценки ситуации: отрицание (уклонение от восприятия негативной информации); вытеснение (забывание или переключение на другое); замещение недосягаемой цели досягаемой, более доступной; рационализацию (внушение себе мысли о малозначимости проблемы, и проч.).

3. Эмоционально-психологическая разрядка с помощью сна, слез разговора с сочувствующими лицами.

4. Изменение позиции по отношению к проблеме в виде снижения требований и претензий к себе и другим, перепоручение ее решения другим.

Лекція 14

ПОШУК І НАЙМАННЯ ПРАЦІВНИКА ТВОРЧОЇ ПРОФЕСІЇ

Зміст лекції:

1. Особливості працівників творчих професій
2. Проф-портрет творчого працівника
3. Рекрутування творчого працівника

1. Особенности работников творческих профессий

Организация профессиональной деятельности творческих работников это особая политика управления человеческими ресурсами. Это предполагает поиск и привлечение работников, обладающих необходимыми творческими способностями и профессиональными навыками. Фирмы вынуждены соперничать с другими компаниями в привлечении творческих работников. И заполучив эту «движущую силу организации», компании стремятся использовать ее с наибольшей отдачей, для чего создаются необходимые организационные условия и психологический климат. В современных условиях эффективность работы компаний все больше зависит от преодоления технократических форм разделения труда и как результат наличие гибких, подвижных взаимосвязей в организационной структуре, тесных контактов в процессе нововведений, совместных усилий персонала в подготовке и принятии решений.

Интуиция! Вот с чего творец начинает свою работу. Набор требований от производителя, с которым сотрудничает творческий работник, условия полученного брифа, рекомендации маркетологов - это предметы ремесла. Промышленность постоянно предлагает эффективные новинки для разработки и создания необыкновенных вариантов привлечения покупателя. Но без творческого переосмысления - это набор инструментов. Развитие глобального производства не способствует развитию креатива. Машина не умеет созерцать. Машина не умеет чувствовать и самое главное передавать чувства. Новые технологии в промышленности стимулировали развитие новых технологий организации труда, в том числе и творческих работников. Не пытайтесь найти универсальную систему организации труда, способную функционировать долгие годы, сегодня одна из причин успеха - это принятие постоянных изменений, отсутствие страха перед неопределенностью. А для деятельности креативных специалистов это всегда было нормой. Творческий работник, в

первую очередь - творец, способный на своеобразное видение многим не понятное, способный на создание искусства ради искусства, которое не продашь и не купишь. Творческому работнику ежедневно приходится решать противоречивую задачу: как сделать искусство продаваемым. Задача фирмы, в которой работает отдел творческих работников организовать процесс таким образом, чтобы максимально раскрепостить творческий потенциал сотрудников и извлечь из результатов креативного труда коммерческую выгоду в рамках специфики компании.

Попробуем сформулировать важные критерии или профессионально важные качества работы творческих сотрудников, что важно и ценно для творца, а чего ждут от них работодатели. Есть новый термин - креативность. На сегодняшний день это требование не включено в формальные должностные обязанности, но это первоочередное качество, которое ждут работодатели от творческого работника, в любой области творческих профессий. В нашем случае это наличие у сотрудника возможности предлагать нестандартные, творческие идеи в плане решения поставленной задачи. А так же необходимость в рамках должностных обязанностей заниматься креативом, предлагать то, чего еще никто не предлагал. Какой процент креативности должен быть у вашего творческого работника? Для большинства творческих работников возможность проявить себя неординарно в результатах его труда очень важный критерий. Да и вообще неординарность во всех личностных проявлениях у креативного сотрудника надо принимать априори. Но это чудесное качество с непредсказуемыми последствиями очень хорошо воспринимается, когда творец работает в свободном полете и сам себе хозяин и начальник. А если он ваша штатная единица. Как минимум, у него существуют сроки выполнения творческих заданий и, как максимум, он должен соответствовать существующей корпоративной культуре, не опаздывать к началу установленного рабочего дня и выполнять все должностные обязанности. К радости управленцев и специалистов по персоналу, в современных условиях не сложно найти творческого работника, способного адаптироваться к требованиям организации. Но надо помнить, что умение эффективно выстроить отношения с сотрудниками, клиентами или другими людьми не является профессиональной характеристикой творческого работника. Творец может быть молчалив и нелюдим. Корпоративная культура фирмы воспринимается творческим работником как некие правила, которые он может и должен игнорировать. Если к сотрудникам всей фирмы предъявляются

очень жесткие административные требования, творческие работники их не примут и, скорее всего, будут демонстративно нарушать и в дальнейшем все к этому привыкнут. Ведь это же, творческая личность - ему простительно. Главное удовлетворение, ожидаемое от работы у творческого сотрудника - признание уникальности, непревзойденности и незаменимости. Материальная сторона важна, если она может подчеркнуть главное удовлетворение. Есть расхожее мнение, что сотрудники - это средства производства, оборудование. Можно их приобрести подороже, можно подешевле. Так вот, творческие работники - это покупка «кота в мешке». И представляемая предыдущая деятельность на отличном уровне, и человек энергичный, а сядет за рабочее место и где все обещанное? Как найти именно вашего творческого работника, для вашего направления бизнеса, для вашего стиля компании для вашего понимания мировосприятия? Попробуем учесть максимальное количество факторов для достижения успеха в поиске эффективного творца. Неэффективный - кому он нужен?

2. Проф-портрет творческого работника

Может так случиться, что творческого работника кадровик будет искать впервые и в таком случае очень важно объяснить максимально расширенно, кого в итоге необходимо видеть. Мы обсудили общие черты характеристики личности творческого работника, но менеджеру по персоналу необходима более подробная информация о предъявляемых требованиях, как профессиональных, так и личностных.

Перед тем как вывешивать информацию об открытой вакансии, необходимо разобраться с внутренней кадрово-управленческой документацией, которая потребуется для составления проф-портрета. В самом общем виде проф-портрет определяется как «описательно - технологическая характеристика различных видов профессиональной деятельности». А так же важным понятием в психологии труда является психограмма, понимаемая как выделение и описание качеств человека, необходимых для успешного выполнения данной трудовой деятельности. Данные качества называются профессионально важными качествами. За основу профессионально важных качеств мы берём, рассмотренные выше, креативность, продуктивность или скорость выполнения заданий, отношение к корпоративной культуре в фирме.

Для составления проф-портрета необходимо разобраться в основных технологических функциях творческого работника. Начнем с перечисления

сотрудников, с кем непосредственно творческий работник будет контактировать, и кто будет утверждать работу его в компании. Далее перечислим основные шаги в функционально-технологической цепочке при создании продукта деятельности творческого работника: формирование задачи, сбор материала для работы, собственно создание продукта деятельности (в зависимости от специфики вашей компании), презентация с последующим утверждением, подготовка и передача в производство или использование продукта следующими подразделениями. Основные функции перечислены. Теперь составим таблицу функциональной цепочки взаимодействия. Рассмотрим, кто выполняет необходимые функции и в каком порядке. В каждой компании существуем своя специфика производственного или технологического процесса. Можно добавить какие-то шаги, можно убрать, это будет зависеть от организации труда в конкретном месте. Проанализировав все шаги деятельности творческого работника важно расставить акценты ответственности на каждом этапе технологической цепочки. Данное перечисление поможет подробно рассмотреть, чем занят творческий работник, и в каких случаях несет ответственность, отвечая на основные вопросы:

- сотрудники, с которыми взаимодействует творческий работник;
- вопросы, которые возникают в процессе взаимодействия;
- результат, ожидаемый от участвующих на данном этапе работы;
- ответственный сотрудник за грамотное выполнение профессиональных функций и достижения результата.

Разобрав взаимодействие с другими подразделениями и сотрудниками компании, а так же основные обязанности и степень ответственности, бланки-задания мы можем составить должностную инструкцию.

Далее надо понять и сегментировать виды работ, с которыми придется столкнуться творческому сотруднику. Основные направления деятельности любого творческого отдела или коллектива можно разделить на две большие категории. Первая категория более творческая, назовем её условно «креатив». Вторая категория более простая техническая, назовем ее «текучка».

Обычно компания берет на себя обязательство перед клиентом выполнить и ту и другую, потому что, как правило, большой творческий проект тянет за собой серию обязательных технических проектов. К категории «креатив» относятся работы, где у творческого работника большая возможность самореализации. От него требуются переосмысление задачи, генерация идей, подбор материала, и тому подобное. Именно такие работы выставляют на

конкурсы и публикуют в своих рекламных проспектах, именно такие работы с гордостью демонстрируются потенциальным клиентам и конкурентам, именно такие работы формируют уровень и имидж компании, в которой работают творческие сотрудники. К категории «текучка» относятся такие работы, где у творческого работника жесткие требования и четко поставленное техническое задание. Руководителю творческих работников, поручая задания любой категории сложности, требуется помощь в оформлении требований, а так же в дальнейшем контроле и анализе производительности творческого работника. Для этого разрабатываются бланки-задания, отражающие главные параметры в ходе создания творческого проекта. В бланках отражаются функциональные шаги, ключевые сотрудники, графы для внесения сроков подготовки материала, обсужденных с заказчиком и контрольные сроки выполнения проектов. Бланков может быть несколько, но лучше два или максимум три, что бы не путаться во внутреннем документообороте для «креатива» и «текучки».

Не стоит стремиться регламентировать каждый шаг творческого работника. Разрабатывая документооборот для креативного сотрудника важно помнить, что у них одно из личностных качеств - это открытое непринятие правил и норм. Но работать по прицепу «пойди туда не знаю куда, принеси то, не знаю что», не приемлемо. В первую очередь важно упорядочить взаимодействие творческого работника с другими сотрудниками и подразделениями, формализовать задачу и сроки. Это минимум требований, возможных формально предъявить творческому работнику, потому что критерии оценки результата работы как «креативность», «красота» и тому подобное, очень субъективные. Это будет зависеть от линейного руководителя. Итак, подведем итоги, какая необходима документация для составления проф-портрета:

- перечень сотрудников, с которыми придется взаимодействовать творческому работнику, включая сотрудников из других подразделений;
- составленная пошагово функционально-технологическая цепочка;
- бланки-задания.

Разработав необходимую документацию и подробно разобравшись, в том чем будет заниматься творческий работник, можно легко составить проф портрет для специалиста из службы персонала (табл. 1).

Таблица 1 Методика составления проф-портрета творческого работника

Позиция	**Комментарий**	**Образец-пример**

	Название профессии		Графический дизайнер
1	Личностные характеристики		
1.1	Гендерное требование	Зачастую работодатели не делают акцент на половом различие творческого работника. Но иногда бывают специфичные направления деятельности, которые требуют сугубо мужского или женского восприятия	Мужчина Женщина
1.2	Возраст	На данный аспект влияет много факторов. Лучше всего это более подробно обсудить с линейным руководителем, подбирающим сотрудника. Необходимо учитывать личное субъективное предпочтение руководителя, состав уже сложившегося коллектива, ну и специфику направления деятельности, которой придется заниматься творческому работнику	20-50 лет
2	Административно-юридический аспект	Эту позицию диктует законодательство региона, в котором ведется деятельность и зарегистрирована организационно-правовая форма предприятия, а также зависит от вида договорной формы взаимоотношений работодателя и сотрудника	Наличие прописки; регистрации
3	Образование		
3.1	Базовое специальное	Творческие профессии предусматривают наличие врожденных данных и талантов, но базовое специальное образование обычно помогает раскрыть и преумножить необходимые навыки в работе	Высшее образование, желательно художественное
3.2	Дополнительные курсы, тренинги	Очень желательно, чтобы у творческих специалистов были специфичные навыки в рамках полученной профессии, а также вспомогательные, расширяющие кругозор и диапазон мышления. Например, у дизайнера дополнительное образование может быть шрифтовое, полученное при посещении мастер-классов гуру-каллиграфа.	Курсы каллиграфии
3.3	Отсутствие образования	К сожалению, образование не дает гарантии, что творческий работник	Не художественное должно подтвердиться хорошим

		проявит себя результативно. Тем более, что со скачком, вызванным развитием информационных технологий, многие профессии в течение девяностых развивались стихийно. На сегодняшний день многие вузы подтянули уровень компьютеризации, но большое количество специалистов сформировалось без получения формальных дипломов.	портфолио
3.4	Образцы деятельности	Предыдущий опыт творческого работника в наибольшей степени раскроет уровень деятельности специалиста. Особенно, если есть возможность сопоставить личные творческие поиски и реальные проекты	Образцы готовой продукции в портфолио
4	Профессиональные компетенции	Здесь рассматривается знание специфики деятельности, владение профессиональными навыками	Знание допечатных процессов и хорошее представление процессов офсетной печати. Знание процессов цветоделения и цветокоррекции. Владение на уровне «очень хорошо; имею большой опыт» с пакетами компьютерных программами (QuarkXPress; Photoshop; Illustrator) для издательской деятельности
5	Опыт работы		
5.1	Опыт работы в определенной области	Творческая деятельность очень специфична. Зачастую работодатели хотели бы видеть специалиста уже владеющего нюансами будущей работы, чтобы на погружение в специфику и начальное обучение тратить как можно меньше времени и сил, специфичный опыт также предохраняет работодателя от возможных ошибок, которые возникают у новичков, пусть даже талантливых и перспективных	Опыт работы в области полиграфии (офсет) не менее 2-х лет
5.2	Наличие рекомендаций	Как гарантия успешности сотрудника и возможности творческого работника организовывать отношения с работодателем без непредвиденных обстоятельств и форс-мажоров	Желательно наличие рекомендаций с 2-х последних мест работы, причем последнее место работы должно быть еще существующим предприятием

5.3	Смена мест работы	В сознании современных украинских творческих работников система развития вертикальной карьеры в рамках одной фирмы разрушена еще в начале девяностых. Успех человека может не зависеть от успеха развития организации, поэтому не вызывает удивления, когда творцы рассматривают свою карьеру не как передвижение по иерархической лестнице в рамках одной организации, а как цепь проектов, которые им интересны. Эти проекты могут быть реализованы в рамках одной организации, а могут быть и в рамках нескольких. Но если в резюме штатная работа меняется через год, это может насторожить	Редкая смена мест работы и по веским основаниям
6	Владение иностранными языками	Для определенных творческих профессий владение иностранными языками может являться профессиональной обязательной компетенцией. А есть профессии, где лингвистические знания просто плюс в резюме	Желательно знание английского языка и соответствующей терминологии
7	Должностные обязанности		
7.1	Основное направление должностных обязанностей	Позиция максимально подробно обсуждается с линейным руководителем. Составляется при использовании функциональной цепочки взаимодействия сотрудников и подразделений	Основная продукция: получение задания, сбор материала; разработка эскизов; изготовление макета; предварительное утверждение; проверка макета и контрольных распечаток; подготовка и передача в производство
7.2	Разовые поручения	В процессе работы возможны разовые поручения линейных руководителей, но очень важные и профессионально интересные для творческого работника	Разноплановая продукция для нужд компании: проверка рекламных материалов; изготовление макетов, комплект распечаток; внесение исправлений; подготовка к верстке
8	Компенсации, вилка зарплаты	Главное удовлетворение - признание уникальности, непревзойденности и незаменимости. Материальная сторона важна, если она может	

		подчеркнуть главное удовлетворение. Обычно творческие работники считаются высокооплачиваемыми сотрудниками с базовым окладом	
8.1	ДОПЛАТЫ к должностному окладу	Дополнительные выплаты за формальную переработку, с учетом законодательства региона, в котором ведется деятельность	1) доплата за выходные и праздничные дни
8.2	НАДБАВКИ к должностному окладу	Надбавки, разработанные руководством компании для повышения мотивации	1) За х-х летний стаж. 2) Индексация. 3) Увеличение объема должностных обязанностей. 4) Утвержденная премиальная матрица
8.3	ЕДИНОВРЕМЕННЫЕ ВЫПЛАТЫ	Выплаты, существующие в компании и актуальные для творческих работников	1) 13-я зарплата. 2) Неиспользованный отпуск. 3) Выполнение разовой работы (необходимость устанавливает руководитель) 4) Материальная помощь

В зависимости от специфики предприятии, где требуется творческий работник, в проф-портрет вносятся изменения. А так же надбавки, выплаты - все зависит от кадровой политики определенной фирмы.

Проф-портрет специалист кадровой службы по своему усмотрению может сократить для составления и размещения вакансии. На основе проф-портрета можно заполнить специальные анкеты для подбора персонала, разработанные кадровыми службами в компаниях.

Дополнения к проф-портрету, менеджеры по персоналу должны согласовать с линейными руководителями, которые будут принимать участи в просмотре и отборе кадров.

3. Рекрутирование творческого работника

Первичная документация готова, объявления об открытой вакансии висят на ведущих кадровых сайтах. Можно сообщить о потребности в дизайнере на специализированных форумах, но основная работа все равно пойдет с *job*-порталами. Многие этапы отбора творческих работников будут проходить совместно с линейными руководителями, поэтому важно заранее обсудить и утвердить план поиска, где четко будут прописаны пункты взаимодействия.

	Порядок	Комментарий	Взаимодействие
1	Согласование проф-портрета и описание вакансии	Может так случиться, что дизайнера кадровик будет искать впервые и в таком случае очень важно объяснить максимально расширенно: кого мы хотим видеть	Специалист из службы персонала; Линейный руководитель
2	Размещение вакансии	Эту позицию можно не согласовывать с линейным руководителем, так как это инструментарий кадрового менеджера-рекрутера. Линейный руководитель может только посоветовать специализированные форумы	Специалист из службы персонала
3	Отбор резюме	Кадровый специалист делает первичный отбор резюме, согласно утвержденному проф-портрету. Наиболее заинтересовавшие резюме уже показывает линейному руководителю для приглашения на интервью	Специалист из службы персонала; Линейный руководитель
4	Первое интервью творческого работника со специалистом по персоналу	Кадровик приглашает специалиста для проведения первого интервью. При личном знакомстве, происходит вторая выборка специалистов, перед тем как потенциального сотрудника приглашают к линейному руководителю	Специалист из службы персонала
5	Анализ деятельности	Предыдущий опыт творческого работника в наибольшей степени раскроет уровень деятельности специалиста. Особенно, если есть возможность сопоставить личные творческие поиски и реальные проекты. Со временем специалист по персоналу научится понимать какой профессиональный уровень требует линейный руководитель, основываясь на беглом анализе деятельности творческого работника	Специалист из службы персонала
6	Поведенческие характеристики	Специалист по персоналу определяет в плюс в профессиональным навыкам поведенческие и личностные характеристики, насколько творческий работник адаптируется в данной компании и насколько личностные характеристики будут мешать или способствовать эффективной работе сотруднику	Специалист из службы персонала
7	Интервью с линейным руководителем	Творческий специалист, прошедший предварительные этапы отбора, приглашается на ответственное и важное интервью с линейным руководителем или непосредственным начальником	Специалист из службы персонала; Линейный руководитель; Непосредственный начальник
8	Презентация рабочего места	Если будущий специалист устраивает всех руководителей и службу персонала по своим профессиональным и личностным данным, возможно в этот же день продемонстрировать ему рабочее место. Это способствует более быстрому включению в	Специалист из службы персонала

			производственные процессы в момент выхода в первый рабочий день и помощи в адаптации	

Зачастую специалисты по персоналу с испугом относятся к задаче найти творческого работника, если раньше они не занимались подбором творческих штатных единиц. Есть мнение, что кадровику, в среднем, требуется от четырех до шести месяцев, для освоения специфики по поиску творцов. В чем заключается эта специфика? Опытный кадровик при первом знакомстве, достаточно быстро определяет насколько ответственный, дисциплинированный кандидат и немного может разобраться в профессиональных критериях, прежде чем показывать его линейному руководителю. Но при подборе творческого работника ответственность и дисциплинированность - очень размытые качества. Многие творческие специалисты нарочито подчеркивают в своем имидже не системность, гламурность и некий вызов всем принятым нормам. А могут вообще не обращать внимания на свой внешний вид и иметь среднестатистическую внешность. Непринятие социальных правил абсолютно не влияет на профессиональный уровень. Этот факт может сбить с толку начинающего кадровика. Но со временем, в вызывающем поведении творческого работника менеджер по персоналу будет быстро улавливать степень демонстративности и отсеивать разве что явных алкоголиков и наркоманов. Зато есть огромная подсказка при подборе творческих работников - образцы профессиональной деятельности или, например, у графических дизайнеров - личное дизайнерское портфолио.

Портфолио - это образцы продукции, разработанные дизайнером, распечатки творческих поисков, выдающиеся варианты не принятые заказчиком и прочие шедевры современного искусства. Эти работы дизайнеры копят всю жизнь, аккуратно собирая и подшивая. Потеря портфолио равносильна большой беде, собрать аналогичное практически не возможно из-за разнообразия мест работы и вариантов сотрудничества. Просматривать шикарное портфолио талантливого дизайнера истинное удовольствие. С развитием всемирной паутины просмотр портфолио немного упростился. Для первичного отбора кандидату совершенно не обязательно таскать с собой тяжелую папку. Ключевые работы можно выложить на личном сайте или отправить по электронной почте, что чаще и чаще требуется в последнее время. Особенно если выдающийся дизайнер живет в другом городе, но готов переехать. Однако для подробного ознакомления с профессионализмом дизайнера при личной встрече предметное портфолио необходимо. Как устроено хорошее портфолио, рассмотрим подробнее на примере образцов профессиональной деятельности графических дизайнеров.

Во-первых, это аккуратно собранная папка с работами. Формат папки более презентабельный, если он больше А4 (210х297), приближен к А3 (297х420). Увеличенный формат дает возможность сделать паспорту из цветного картона, на котором более эффектно смотрятся прикрепленные распечатки или образцы.

Во-вторых, должна прослеживаться системность подбора материала. Работы могут быть представлены в хронологическом порядке, тогда будет хорошо виден профессиональный рост дизайнера, что очень радует. Или работы могут быть разобраны по направлениям, например, первый блок - этикетки, второй блок - журнальные иллюстрации, третий блок - шрифтовые поиски и так далее. Все может быть разобрано по разным папкам, но каждая папка оформлена едино стильно, а может быть все в одной папке-портфолио.

В-третьих, если специалист претендует на хорошее или отличное знание полиграфических типографских процессов, то обязательно в портфолио должны быть представлены образцы готовой продукции. На превьюшках и распечатках сложнее определить уровень передачи цвета и нюансы обработки изображений (уровень обтравки и тому подобное). Но хорошее портфолио гарантия успеха на 90%. Из представленных работ не видна скорость выполнения заданий. Да и работы можно позаимствовать у товарища. К счастью, такие случаи происходят все реже и реже.

Итак, основные признаки большого профессионального опыта и хорошо презентованных образцов деятельности - это системность подачи материала, выраженный хронологический порядок, сегментация направлений деятельности. Специалисту по подбору персонала следует научиться определять уровень предыдущей деятельности или уровень подачи работ.

Подбор творческого работника не следует растягивать на долгие встречи и принятия решений. Творческих вакансий очень много. В период поиска работы творческий работник посещает в среднем семь-десять фирм в неделю. Конечно, чем выше амбиции и значительней опыт работы у творческого работника, тем список предложений уменьшается. Например, вакансии сетевых рекламных агентств или каких-то давно любимых креативных бюро единичны. И все же найти работу творческому работнику на зарплату чуть выше среднего уровня на рынке возможно в течение недели. Поэтому если к Вам пришел очень талантливый и продуктивный творческий работник надо быстро принимать решение, показывать его всем вышестоящим руководителям, и договариваться о выходе на работу в ближайшее время. Когда основные параметры работы вы

обсудили, и дизайнер готов работать, в день собеседования можно показать рабочее место.

Комфорт в течение рабочего дня - очень важный параметр для творческого сотрудника. Так как у большинства творческих работников чувственный склад ума, поиски и разработки будут строиться на ощущениях и надо очень внимательно отнестись к оборудованию рабочего стола для творческого работника или к атмосфере в творческом коллективе и комнате. Может звучать непонятная окружающим, но любимая музыка для творцов. Творческие поиски на проходном месте невозможны.

В целом, подводя итоги, поскольку фирма потратила средства и время на поиск работника и уже сделала выбор, она заинтересована в том, чтобы сотрудник не уволился в течение ближайшего времени. Статистика свидетельствует, что наибольшее количество принятых творческих специалистов на работу уходят именно в это время. Основные причины - несовпадение ожиданий и действительности, а также сложности адаптационного процесса.

Бывали случаи, когда на собеседовании творческий работник уточнял, какой карьерный рост его ожидает. Как будто отдел кадров должен обеспечить ему благополучные условия для автоматического передвижения по служебной лестнице. А если максимум чего может достичь, например, дизайнер это стать шеф-дизайнером или арт-директором, и то, проработав несколько лет. А на эту позицию уже претендуют работающие дизайнеры. В таком случае надо дать понять, что дизайнер навряд ли станет президентом компании. Но в рамках дизайнерской должности есть возможности для творческого роста, что значительно важнее как для компании, так и для специалиста. И для большинства дизайнеров творческий рост важнее иерархичного передвижения. В сознании современных российских творческих работников система развития вертикальной карьеры в рамках одной фирмы разрушена еще в начале девяностых. Успех человека может не зависеть от успеха развития организации, поэтому не вызывает удивления, когда творческие работники рассматривают свою карьеру не как передвижение по иерархической лестнице в рамках одной организации, а как цепь проектов, которые им интересны. Эти проекты могут быть реализованы в рамках одной организации, а могут быть и в рамках нескольких. На протяжении всего XX века большинство людей имели только одну работу и одну карьеру. Теперь мы можем смело говорить о нескольких карьерах и работе на семерых работодателей в течение жизни. Времена верных и преданных компании служащих давно прошли. У творческих специалистов в

центре внимания стиль жизни, а не карьера, и работа будет представляться вереницей проектов и гениальных творческих поисков.

Лекція 15

Планування кар'єри

Зміст лекції:

1. Поняття і цілі ділової кар'єри
2. Етапи кар'єри
3. Планування ділової кар'єри

1. Понятие и цели деловой карьеры

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

Карьеру - траекторию своего служебного движения - человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное - со своими собственными целями, желаниями и установками.

Под деловой карьерой понимается продвижение работника по ступенькам служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов. Таким образом, карьера имеет как объективную, так и субъективную стороны.

С организационной точки зрения карьера рассматривается как совокупность взаимосвязанных решений лица о выборе того или иного варианта предстоящей деятельности. Этот выбор исходит из открывающихся перед ним возможностей преодоления расхождения между реальным и желаемым должностным положением. Поскольку такие решения принимаются в условиях недостатка информации, субъективной оценки себя и обстоятельств, нехватки времени или эмоциональной нестабильности, они далеко не всегда бывают последовательными, рациональными, целенаправленными, да и вообще оправданными.

Например, даже если человек хорошо изучил свой участок работы, не все его способности и полученные знания подойдут для более высоких уровней управления, где могут быть необходимы черты, которые нельзя приобрести на нижних уровнях, и он не сумеет найти себя, несмотря на все старание. Поэтому прежние достижения необходимо учитывать только в контексте будущей работы.

Карьера может быть *динамичной,* связанной со сменой рабочих мест, и *статичной,* осуществляющейся в одном месте и в одной должности путем профессионального роста. Она бывает вертикальной, предполагающей должностное продвижение по ступеням иерархической лестницы, и горизонтальной, происходящей в пределах одного уровня управления, однако со сменой вида занятий, а подчас и профессии. Совмещение двух этих подходов дает так называемую *ступенчатую* карьеру.

Карьера может быть *административной* или *профессиональной.* Многие фирмы, связанные с наукоемкой деятельностью, чтобы сохранить высококвалифицированные кадры и лучше использовать их творческий потенциал, ставят в соответствие служебной лестнице лестницу научных степеней и званий («параллельная служебная лестница», высшие ранги на которой соответствуют должностям вице-президентов). Это предотвращает переход интеллектуальной элиты на административную работу, хотя на низших этажах взаимный переход еще возможен. Таким образом, можно говорить о *профессионально-квалификационном* продвижении, осуществляющемся как должностное продвижение и рост квалификации работников одновременно.

Выделяется еще одна разновидность карьеры - *центростремительная,* суть которой состоит не столько в перемещениях как таковых, сколько в их реальном результате, заключающемся в приближении к «ядру» организации. Речь идет о том, что человек, даже не занимая каких-то высоких должностей, может оказаться близким руководству, допущенным в узкий круг общения, включенным в элиту.

Следовательно, успех в карьере можно рассматривать и с точки зрения продвижения внутри организации от одной должности к другой, более высокой, и с точки зрения степени овладения определенной профессией, составляющими ее навыками и знаниями, и с точки зрения получения особого признания руководства.

Факторами успешной карьеры могут быть *случай,* предоставляющий человеку шанс; *реалистический подход* к выбору направления; возможности, создаваемые *социально-экономическим статусом семьи* (образование, связи); хорошее *знание своих сильных и слабых сторон;* четкое *планирование.*

Карьера может развиваться ***разными темпами.***

На отечественных предприятиях имеет место *нарастающий* темп продвижения работников; примерно такая же практика существует и в США. Здесь, чтобы иметь возможность занять ведущую должность в руководстве фирмы, нужно быть к 39-44 годам *управляющим крупного отделения.* При этом предпочтение отдается тем, кто проработал по меньшей мере *два года* в качестве рядового *инженера на производстве* или *служащего в отделе сбыта,* маркетинга, анализа хозяйственной деятельности; в течение *2-4* лет *руководителем группы инженеров,* в течение *3-6 лет начальником подразделения* с несколькими отделами; желательно участие в *руководстве чрезвычайными ситуациями,* управлении зарубежными отделениями. В Японии же карьера начинается лишь примерно через десять лет работы в организации.

Внутренняя оценка *успешности и неуспешности* карьеры происходит путем сопоставления реального положения вещей с *личными целями* и притязаниями данного человека, а ***внешняя*** основывается на *мнении окружающих,* занимаемой *должности, статусе, влиятельности.* Эти оценки

могут и не соответствовать друг другу, и тогда создается почва для развития внутреннего конфликта, чреватого самыми неблагоприятными последствиями.

Любая карьера делается ради чего-то, и, таким образом, имеет свои ***движущие мотивы,*** которые с годами меняются. Отталкиваясь от них, люди предпринимают активные усилия для того, чтобы достичь конкретных целей. К таким мотивам относятся следующие.

Автономия. Человеком движет стремление к независимости, возможности делать все по-своему. В рамках организации ее дают высокая должность, статус, авторитет, заслуги, с которыми все вынуждены считаться.

Функциональная компетентность. Человек стремится быть лучшим специалистом в своем деле и уметь решать самые сложные проблемы. Для этого он ориентируется на профессиональный рост, а должностное продвижение рассматривает сквозь призму профессионального. К материальной стороне дела такие люди в основном безразличны, зато высоко ценят внешнее признание со стороны администрации и коллег.

Безопасность и стабильность. Деятельностью работников управляет стремление сохранить и упрочить свое положение в организации, поэтому в качестве основной задачи они рассматривают получение должности, дающей такие гарантии.

Управленческая компетентность. Человеком руководит стремление к власти, лидерству, успеху, которые ассоциируются с высокой должностью, рангом, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, высокой заработной платой, привилегиями, признанием руководства, быстрым продвижением по служебной лестнице.

Предпринимательская креативность. Людьми руководит стремление создавать или организовывать что-то новое, заниматься творчеством. Поэтому для них основной мотив карьеры - обретение необходимых для этого власти и свободы, которые предоставляет соответствующая должность.

Потребность в первенстве. Человек стремится к карьере ради того, чтобы быть всегда и везде первым, «обойти» своих коллег.

Стиль жизни. Человек ставит перед собой задачу интегрировать потребности личности и семьи, например получить интересную, достаточно высоко оплачиваемую работу, предоставляющую свободу передвижения, распоряжения своим временем и т.п. Если у человека нет семьи, то на первое место может выйти содержательность работы, ее увлекательность, разнообразие.

Материальное благосостояние. Людьми руководит желание получить должность, связанную с высокой заработной платой или иными формами вознаграждения.

Обеспечение здоровых условий. Работником движет стремление достичь должности, которая предполагает выполнение служебных обязанностей в

благоприятных условиях. Например, вполне понятно, когда начальник литейного цеха завода стремится стать заместителем директора предприятия и уйти с экологически вредного производства, а руководитель филиала, находящегося за Полярным кругом, добивается должности, позволяющей быть поближе к югу.

С возрастом и ростом квалификации цели и мотивы карьеры обычно меняются.

2. Этапы карьеры

В деловой карьере условно можно выделить несколько этапов.

Подготовительный (18-22 года) связан с получением высшего или среднего профессионального образования. Карьеры в собственном смысле слова здесь еще нет, так как она начинается с момента зачисления выпускника в штат организации, где закладываются основы будущего специалиста и руководителя.

На ***адаптационном*** этапе (23-30 лет) происходит вхождение молодого специалиста в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в коллективе. Середина этого этапа может совпасть с *началом карьеры руководителя,* для которой прежняя должность узкого специалиста создала все необходимые предпосылки.

Считается, что *идеальной «стартовой площадкой»* карьеры менеджера является трудная, но находящаяся «на виду» должность *низового линейного руководителя,* а не «теплое место» в аппарате. Эта должность приносит ценный опыт самостоятельной работы и в то же время не является ключевой, в результате чего возможные неудачи новичка не нанесут организации большого ущерба, а у него не отобьют желания к продвижению вперед. Здесь быстро выясняется, имеет ли данный работник способность к руководящей деятельности, и если это так, то его нужно как можно быстрее продвигать вперед или, в противном случае, вернуть к исполнению обязанностей специалиста.

В рамках ***стабилизационного*** этапа карьеры (30-40 лет) происходит окончательное разделение сотрудников на перспективных и неперспективных в отношении руководства. Одни, достигнув своего пика, навсегда остаются на должностях младших руководителей или специалистов, а для других открываются безграничные возможности продвижения по служебной лестнице. Но к концу этого периода все становятся профессионалами, до тонкостей познавшими свою работу.

Отсутствие перспектив продвижения, дополняемое психологическими проблемами, связанными с естественной перестройкой организма, приводит большинство людей к «кризису середины жизни», когда они начинают

подводить итоги сделанного и, понимая, что в ряде случаев дальнейшее продвижение в должности невозможно, искать пути приспособления к новой ситуации и решать, как жить дальше. Принятие такого решения означает переход к этапу ***консолидации карьеры***, приходящемуся на возрастной интервал 40-50 лет.

Для лиц, делающих карьеру руководителя, здесь, в сущности, никаких изменений не происходит, и они продолжают с интервалом в несколько лет (оптимально - не более 6-7, поскольку затем начинают проявляться консервативные тенденции) продвигаться по служебной лестнице. При этом те, кто обладает более решительным характером, сосредоточиваются на карьере линейных руководителей, а с менее решительным, но вдумчивым - штабных. Неперспективные руководители низового уровня начинают осваивать новые сферы деятельности и переходят к «горизонтальной карьере».

В возрасте 50-60 лет в деловой карьере наступает этап ***зрелости,*** на котором люди могут сосредоточиться на передаче своих знаний, опыта, мастерства молодежи. Для руководителей старших возрастов здесь необходимо своевременно подбирать должности с учетом их реальных сил, опыта и знаний.

Наконец, завершающим этапом карьеры, наступающим после 60 лет, является ***подготовка к уходу на пенсию.*** Вопрос об этом сугубо индивидуален. Для одних его желательно осуществлять как можно раньше - с момента возникновения у них соответствующего юридического права; для других, полных физических и духовных сил, - как можно позже. Так, в Японии считается нормой, когда высшие (но только высшие!) руководители имеют возраст, приближающийся к 80 годам.

Есть другая схема этапов карьеры (табл. 1), которая не сильно отличается от приведенной выше.

Таблиця 1

Этапы карьеры тап карьеры	*Возрастной период*	*Краткая характеристика*
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности

Служебное продвижение в организации может осуществляться в соответствии ***с такими принципами,*** как результативность работы; компетентность и потенциальные возможности; усердие, способность хорошо

организовать формальную сторону дела; старшинство (вознаграждается умение дождаться своего «звездного часа» и получить обещанное); умение угодить руководству; общие способности. При этом не следует назначать работника на должность через несколько ступеней.

Передвижение улучшает морально-психологический климат, так как длительное общение руководителей и подчиненных приводит к потере официальности отношений между ними, панибратству, ослаблению дисциплины, а следовательно, снижению эффективности работы.

3. Планирование деловой карьеры

Одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов, - *планирование карьеры.*

На Западе сегодня *деловая карьера* является *объектом управления.* Оно сводится к совокупности мероприятий, осуществляемых кадровыми службами и консалтинговыми фирмами, позволяющих работникам раскрыть свои способности и применить их наиболее выгодным для себя и организации способом. Их необходимость связана с тем, что большинство сотрудников, как показывают исследования, обычно относится к своей карьере пассивно, предпочитая, чтобы этими вопросами занимались их руководители. Поэтому во многих западных фирмах обязательным является ***планирование деловой карьеры***, т.е. определение путей, ведущих к достижению ее цели.

Кадровые службы западных фирм составляют обычно на пять лет *схему возможных перемещений* с учетом ожидаемых вакансий и стимулируют планирование личной карьеры. Здесь могут быть следующие варианты:

1. *Повышение* или понижение *в должности* с расширением или сокращением круга обязанностей и прав.

2. *Повышение уровня квалификации,* сопровождающееся поручением более сложных задач, ростом заработной платы, но сохранением должности.

3. *Смена круга задач* и обязанностей без повышения в должности и роста заработной платы, т.е. ротация, которая особенно характерна для Японии.

Программа развития карьеры должна обеспечивать повышение уровня заинтересованности работников, выявление лиц с высоким потенциалом продвижения. Она отражает следующие *моменты*:

- способы выявления сотрудников с высоким потенциалом роста и продвижения, который характеризуется не степенью подготовленности работников в настоящий момент, а их возможностями в долгосрочной перспективе с учетом возраста, образования, опыта, деловых качеств, уровня мотивации;
- стимулы к разработке индивидуальных планов карьеры;

- способы увязки карьеры с результатами оценки деятельности;
- пути создания благоприятных условий для развития (обучение, подбор должностей и разовые задания с учетом личных возможностей, кураторство);
- организацию эффективной системы повышения квалификации;
- возможные направления ротации;
- формы ответственности руководителей за развитие подчиненных.

Процесс ***планирования индивидуальной карьеры*** начинается с выявления сотрудниками своих потребностей и интересов (желаемой должности, уровня доходов и т.п.) и потенциальных возможностей, на основе чего с учетом перспектив организации и объективных личных данных формулируются основные *цели карьеры.* Затем самостоятельно или с помощью руководителя и при консультации специалиста по работе с персоналом определяются варианты продвижения по службе как в собственной фирме, так и за ее пределами и необходимые для этого меры.

В организации для этого необходим *постоянный анализ возможностей* развития карьеры и регулярное заполнение *формы,* отражающей (где возможно - в баллах) результативность труда, оценку квалификации, знаний, профессиональных навыков руководства и общения, способностей решать проблемы, перспективы роста потенциала на 3-5 лет и предположительный максимально достижимый уровень должности.

Работников с конкретным содержанием этой формы не знакомят, хотя мнение о них в общих чертах им сообщается; сама же форма передается вышестоящим руководителям, и без ее наличия продвижение по службе непосредственного руководителя, несмотря ни на что, может быть задержано.

Основой планирования карьеры часто становится так называемая ***карьерограмма.*** Это формализованное представление о том, какой путь должен пройти специалист для того, чтобы получить необходимые знания и овладеть нужными навыками для эффективной работы на конкретном месте. Этот документ, составляемый на 5-10 лет, содержит, с одной стороны, обязательства администрации по горизонтальному и вертикальному перемещению работника, а с другой стороны, обязательства последнего повышать уровень образования, квалификации, профессионального мастерства.

Планирование карьеры обеспечивает взаимосвязь целей организации и сотрудника, учет и увязку их потребностей; изучение и оценку потенциала их продвижения; определение его критериев; ознакомление людей с реальными перспективами их роста и условиями, которые позволят им достичь желаемого и избежать при этом «карьерных тупиков». Планированием карьеры в организации могут заниматься менеджер по персоналу, сам сотрудник, его непосредственный руководитель (линейный менеджер).

В целом планирование карьеры должно быть связано с мотивацией продвижения по службе и являться долгосрочной программой перемещения по

горизонтали и вертикали. В результате у сотрудников имеет место большая удовлетворенность трудом, видение перспектив; возможность планировать другие аспекты собственной жизни, целенаправленно повышать квалификацию и готовиться к будущей работе. Сотрудники, связывая жизнь с организацией, становятся более лояльными по отношению к ней, заинтересованными в производительном и качественном труде.

Средством реализации плана карьеры являются успешная работа в занимаемой должности; профессиональное и индивидуальное развитие; обучение; эффективное сотрудничество с руководителем; создание положения и имиджа в организации. Все это позволяет успешно пройти через ряд последовательных должностей и добиться желаемого, осуществив тем самым развитие карьеры.

Продвижение по службе определяется *двумя группами обстоятельств - объективными и субъективными.* Среди ***объективных*** условий карьеры:

• высшая точка карьеры — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации;

• длина карьеры - количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки;

• показатель уровня позиции - отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидуум в данный момент своей карьеры;

• показатель потенциальной мобильности - отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятом на том иерархическом уровне, где находится индивидуум. В зависимости от объективных условий внутриорганизационная карьера может быть перспективной или тупиковой - у сотрудника может быть либо длинная карьерная линия, либо очень короткая. ***Субъективными*** обстоятельствами являются образование, квалификация, внутренняя мотивация, настойчивость, умение подать себя и проч.

Менеджер по персоналу уже при приеме кандидата должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из индивидуальных особенностей и специфики мотивации. Одна и та же карьерная линия для разных сотрудников может быть и привлекательной, и неинтересной, что существенным образом скажется на эффективности их дальнейшей деятельности.

Безусловно, в зависимости от типа корпоративной культуры реализация планирования карьеры будет воплощаться в различных сценариях и типах кадровых мероприятий. Но важным становится необходимость самой организации проводить внутренний мониторинг потребностей в персонале, ориентированных на удовлетворение постоянно изменяющихся спросов на новые типы работ.

Сегодня считается, что успех карьеры зависит от способностей работать на стыке разных сфер деятельности.

Використані джерела

2. Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях. - М.: ООО «Вершина», 2004. - 352 с.

3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ.. - М.: «Дело», 1997. - 702 с.

4. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. Учебник. 1999. Предоставлен компанией "Центр Кадровых Технологий - XXI век".

Лекція 16

Формування кадрового резерву

Зміст лекції:

1. Кадровий резерв, його типи та принципи формування
2. Етапи роботи з резервом

1. Кадровый резерв, его типы и принципы формирования

Кадровый резерв - это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, является комплексной (рис. 1).

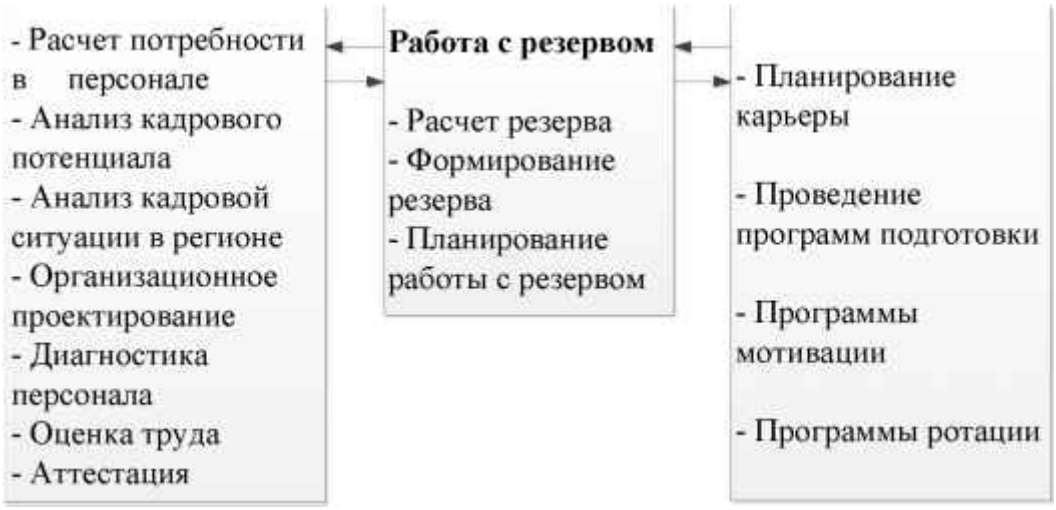


Рисунок 1. Взаимосвязь кадрового менеджмента и направлений работы с резервом

Типы резерва

Можно выделить несколько ***типологий кадрового резерва*** *(по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности* и т.д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

По виду деятельности.

Резерв развития - группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства,

разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую карьеру.

Резерв функционирования - группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения:

группа А - кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

группа В - кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

Принципы формирования кадрового резерва

Принцип актуальности резерва - потребность в замещении должностей должна быть реальной.

Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва - требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

Принцип перспективности кандидата - ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного отдела, службы, цеха, участка и т. д., а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры и т. д.

Источники формирования кадрового резерва

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;

главные и ведущие специалисты;

специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;

молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

Три уровня резерва кадров:

Первый уровень резерва кадров - все специалисты предприятия.

Следующий уровень - заместители руководителей различного ранга.

Основной резерв составляют руководители различных рангов.

2. Этапы работы с резервом

Этап 1. Анализ потребности в резерве.

Прежде чем *начать процедуры формирования резерва,* следует:

- спрогнозировать изменение структуры аппарата;
- усовершенствовать продвижение работников по службе;
- определить степень обеспеченности резервом номенклатурных должностей;
- определить степень насыщенности резерва по каждой должности или группе одинаковых должностей (сколько кандидатур из резерва приходится на каждую должность или их группу).

В результате становится возможным определить *текущую и перспективную потребность* в резерве. Для определения оптимальной численности резерва кадров необходимо установить:

- потребность предприятия в кадрах управления на ближайшую или более длительную перспективу (до пяти лет);
- фактическую численность подготовленного в данный момент резерва каждого уровня независимо от того, где проходил подготовку работник, зачисленный в резерв;
- примерный процент выбытия из резерва кадров отдельных работников, например из-за невыполнения индивидуальной программы подготовки в связи с выездом в другой район и др.;
- число высвобождающихся в результате изменения структуры управления руководящих работников, которые могут быть использованы для руководящей деятельности на других участках.

Эти вопросы решаются до формирования кадрового резерва и корректируются в течение всего периода работы с ним.

Для дальнейшего совершенствования работы по формированию резерва при составлении списков резерва необходимо учитывать следующие важнейшие моменты:

- категории должностей, которые являются базовыми для создания резерва руководителя конкретного подразделения, дифференциацию резерва в зависимости от особенностей производства;
- возможность подбора заместителей группы руководителей. При этом определяющим фактором должно быть мнение об их перспективности для дальнейшего роста по служебной лестнице по всем оцениваемым качествам;
- персональную ответственность руководителей за рациональную расстановку определенной категории кадров. Например, за расстановку мастеров и начальников участков в цехе должен отвечать

начальник цеха, за расстановку начальников цехов - руководитель предприятия, за расстановку заместителей начальников цехов и подразделений предприятия - заместитель руководителя предприятия по кадрам.

Этап 2. Формирование и составление списка резерва.

Включает:

- формирование списка кандидатов в резерв;
- создание резерва на конкретные должности.

В процессе формирования резерва следует определить:

- кого можно и необходимо включить в списки кандидатов в резерв;
- кто из включенных в списки кандидатов в резерв должен пройти обучение;
- какую форму подготовки применить к каждому кандидату с учетом его индивидуальных особенностей и перспективы использования на руководящей должности.

Для формирования списка резерва используются следующие методы:

- анализ документальных данных - отчетов, автобиографий, характеристик, результатов аттестации работников и других документов;
- интервью (беседа) по специально составленному плану или вопроснику либо без определенного плана для выявления интересующих сведений (стремлений, потребностей, мотивов поведения и т. п.);
- наблюдение за поведением работника в различных ситуациях (на производстве, в быту и т.д.);
- оценка результатов трудовой деятельности - производительности труда, качества выполняемой работы и т. п., показателей выполнения заданий руководимым подразделением за период, который наиболее характерен для оценки деятельности руководителя;
- метод заданной группировки работников - сравниваются качества претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под заданные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди.

Метод предполагает формирование трех видов информационных массивов профессиограмм всей номенклатуры руководящих должностей, фактографических данных и критериев качеств специалистов.

При формировании списков кандидатов в резерв учитываются такие факторы, как:

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

Наиболее весомыми факторами и критериями, подлежащими учету при формировании системы качеств руководителя в резервируемой должности, являются:

- мотивация труда - интерес к профессиональным проблемам и творческому труду, стремление к расширению кругозора, ориентация на перспективу, успех и достижения, готовность к социальным конфликтам в интересах работников и дела, к обоснованному риску;
- профессионализм и компетентность - образовательный и возрастной цензы, стаж работы, уровень профессиональной подготовленности, самостоятельность в принятии решений и умение их реализовать, умение вести переговоры, аргументировать свою позицию, отстаивать ее и др.;

- личностные качества и потенциальные возможности - высокая степень интеллигентности, внимательность, гибкость, доступность, авторитетность, тактичность, коммуникабельность, организаторские склонности, нервно-психическая и эмоциональная устойчивость, моторные характеристики и т.д.

На стадии формирования списка резерва решаются такие задачи, как:

- оценка кандидатов;
- сопоставление совокупности качеств кандидата и тех требований, которые необходимы для резервируемой должности;
- сравнение кандидатов на одну должность и выбор более соответствующего для работы в резервируемой должности.

По результатам оценки и сравнения кандидатов уточняется и корректируется предварительный список резерва.

Этап 3. Подготовка кандидатов.

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников - важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Для профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы:

- o индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя;
- o стажировка в должности на своем и другом предприятии;
- o учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией ***три вида программ.***

Общая программа включает теоретическую подготовку - обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством. Форма контроля - сдача экзамена (зачетов).

Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется

по следующим направлениям: деловые игры по общетехническим и специальным проблемам; решение конкретных производственных задач по специальностям. Форма контроля - разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.

Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировка на резервной должности.

Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями предприятия. Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва.

Социально-психологическая подготовка. Для облегчения процесса адаптации к новой должности необходимо включить кандидатов в новую для них систему управления предприятием (на новом уровне), детально познакомить их с правилами и технологиями коммуникации и принятия решений, ввести в новом качестве в трудовой коллектив. Для многих большой проблемой становится изменение статуса (был коллегой, а стал начальником), поэтому кадровой службе необходимо продумывать процедуры адаптации и для "молодого" начальника, и для его "новых" подчиненных.

Более сложным является вхождение в коллектив сотрудника, принятого в организацию "со стороны" - через рекрутинговые агентства или по самостоятельному набору. Ему приходится адаптироваться по всей системе внутриорганизационных связей и корпоративной культуры, и людям.

Для облегчения этих процессов наиболее серьезные компании вводят *специальные программы, ориентированные на подготовку резерва* - самых перспективных в карьерном отношении специалистов. Далеко не все из них имели в прошлом опыт руководящей работы или специальную управленческую подготовку.

Новички проходят ориентационные программы, помогающие разобраться в структуре, традициях компании, специализированные управленческие тренинги. Весьма эффективны в таких ситуациях и тренинги на командообразование - они помогают более быстрому взаимному приспособлению нового начальника и имеющегося коллектива. Одновременно

решаются и проблемы большего сплочения коллектива подразделения и повышения эффективности его работы.

Використані джерела

1. Управление персоналом. Под ред. Базарова Т.Ю., Еремена Б.Л. Учебник. 1999. Предоставлен компанией "Центр Кадровых Технологий - XXI век".

Лекція 17

Навчання і розвиток персоналу

Зміст лекції:

1. Розвиток організації і її працівників
2. Методи навчання і їх вибір

1. Развитие организации и ее сотрудников

Эффективность организации определяется в первую очередь знаниями, умениями и соответствующим настроем персонала. В том случае, если подбор персонала проведен на высоком уровне, в соответствии с параметрами моделей рабочих мест приняты на работу люди, обладающие необходимыми знаниями и умениями, основным фактором, обеспечивающим развитие организации, становится обучение персонала.

Обучение, развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Научно-технический прогресс, мировая конкуренция выдвигают новые требования по совершенствованию качества образования. Сегодня научное лидерство организации не является залогом лидерства в эффективности. Ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Инженер, закончивший ВУЗ в середине прошлого века, мог не заботиться о повышении квалификации до конца своей трудовой биографии - институтского багажа было вполне достаточно; знания выпускников начала века устаревали через 30 лет; современные инженеры должны переучиваться значительно быстрее. Парадигма стабильности знаний на базе накопленного и систематизированного опыта, информационно-предметного подхода к образованию должна быть переосмыслена в направлении междисциплинарности, комплексности и постоянно развивающегося образовательного процесса, направленного на интеллектуализацию личности, развитие творческих способностей. Первостепенное значение приобретает качество образования в контексте непрерывного образовательного процесса.

Возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем в последние тридцать лет привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация профессионального обучения стала одной из основных функций управления персоналом, а его бюджет - наибольшей после заработной платы статьей расходов многих компаний. Такие организации как Ай-Би-Эм, Моторола, Дженерал Моторз ежегодно тратят миллиарды долларов на профессиональное развитие и обучение своих сотрудников и даже создали для этого собственные постоянно действующие университеты и институты.

Профессиональное обучение не менее важно и для предприятий малого бизнеса - их успех сегодня также зависит от способности их сотрудников усваивать и использовать на рабочем месте новые навыки и знания.

В соответствии с насущными потребностями и перспективой организации развитие персонала представляет собой комплексный, многогранный процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. В качестве обучающих процедур используют самые разнообразные мероприятия по профессиональному развитию персонала: семинары по стратегическому менеджменту для руководства фирмы; обучение в школах бизнеса перспективной молодежи; изучение иностранных языков сотрудниками отдела маркетинга; ротацию рядовых сотрудников и менеджеров и т.д. Создаются специальные системы управления профессиональным развитием - управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных организациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые руководителем в ранге директора или вице-президента, что подчеркивает их большое значение для организации.

Сегодня постоянное обучение сотрудников стало нормой в передовых компаниях мира. Многие исследователи прогнозировали, что к 2000 году в 500 крупных фирмах средний рабочий будет ежегодно тратить около 53 часов на программы подготовки, субсидируемые организацией. Однако, судя по имеющимся данным, этот прогноз не совсем соответствует реальной потребности компаний в образовании. Например, уже в 1995 году каждый сотрудник Тексас Инструментс провел более 40 часов на курсах повышения квалификации (для сравнения в 1990 году - 25 часов). В фирме Моторолла норму дополнительного 100 образования планируется довести до 200 часов в год на каждого сотрудника.

Программы в области подготовки и переподготовки рабочей силы имеют 76 % американских корпораций с числом занятых 500 и более человек. Так, корпорация Дженерал Моторс ежегодно тратит на переподготовку рабочих 80 млн долларов.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты посредством повышения уровня профессионального мастерства, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивает преемственность в управлении.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных

условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение - процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Примером профессионального обучения могут служить курсы по изучению новой компьютерной программы для секретарей-референтов, курсы стратегического менеджмента для высшего управленческого звена компании. Формально профессиональное развитие шире, чем профессиональное обучение и часто включает в себя последнее, однако в реальной жизни различие между ними может быть чисто условным и не столь важным, поскольку и профессиональное обучение и развитие служат одной цели - подготовке персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач.

Более перспективным является отношение к обучению как к вложению средств в человеческие ресурсы организации, которые могут оцениваться аналогично другим инвестициям, а именно с точки зрения того, является ли этот способ вложения средств наилучшим и наиболее эффективным.

Для организации процесса обучения специалисты используют так называемую модель обучения, которая представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий несколько этапов.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области. Речь идет, в первую очередь, о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и умениями, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями и умениями, которыми он обладает в действительности.

Потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач.

Таким образом, определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий кадрового менеджмента, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития.

Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из участвующих в этом процессе сторон должна понимать, под воздействием каких факторов складываются потребности организации в развитии своего персонала. Этими факторами являются:

• динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);

• развитие техники и технологи, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;

• изменение стратегии развития организации;

• создание новой организационной структуры;

• освоение новых видов деятельности.

Традиционными методами определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии являются оценка персонала и подготовка индивидуального плана развития. Специалисты по профессиональному развитию должны оценить план с точки зрения его реалистичности, выполнимости, соответствия потребностям организации и ее финансовым возможностям.

Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся программой профессионального развития персонала организации. Эта программа определяет цели профессионального развития, средства их достижения и бюджет.

Кадровая политика предприятия, в частности политика в области образования, оказывает сильное влияние на размер средств, выделяемых на обучение, а также на выбор методов и видов обучения, которые будут финансироваться. Формирование и контроль за исполнением бюджета являются важнейшими элементами управления профессиональным обучением. Два фактора оказывают решающее влияние на бюджет - потребности компании в обучении и ее финансовое состояние. Высшее руководство определяет, сколько может быть потрачено на профессиональное обучение в течение следующего года и, сопоставляя размер бюджета с выявленными потребностями, устанавливает приоритеты в профессиональном обучении. Основными ресурсами, необходимыми для проведения обучения, будут являться средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое сотрудниками на образовательный процесс.

В некоторых организациях обучение персонала не является приоритетным.

Поэтому в трудные времена ресурсы, выделяемые на него, сокращаются в первую очередь. Один из способов убедить руководство увеличивать ресурсы на обучение состоит в том, чтобы относиться к обучению как к вложению капиталов, а не как к невозвратимым затратам. Такой подход характеризуется понятием «человеческий капитал». Он был разработан Г.С. Беккером,

специалистом по трудовым ресурсам. В соответствии с этим подходом обучение оценивается таким же образом, как и любой другой инвестиционный проект. При расчете бюджета профессионального обучения необходимо учесть все компоненты издержек.

Часто организации подсчитывают только прямые издержки (компенсацию приглашаемым инструкторам, расходы на аренду учебных помещений, приобретение материалов и оборудования и т.п.). Они стараются сократить их за счет использования в качестве инструкторов сотрудников компании или проведения обучения в собственных помещениях, игнорируя другие виды затрат, связанные с отсутствием сотрудников на рабочем месте, расходами на их командировки, питание и т.д. Только наличие полной информации о связанных с профессиональным обучением издержках дает возможность принять оптимальное решение о методе проведения обучения.

На основании анализа выявленных потребностей отдел человеческих ресурсов должен сформулировать специфические цели каждой программы обучения. Цели профессионального обучения должны быть:

• конкретными и специфическими;
• ориентирующими на получение практических навыков;
• поддающимися оценке (измеримыми).

При определении целей необходимо помнить о принципиальном различии между профессиональным обучением и образованием: первое служит развитию конкретных навыков и умений, необходимых данной организации, второе направлено на общее развитие обучающегося в определенной сфере знаний.

Оценка эффективности программ обучения является центральным моментом управления профессиональным обучением в современной компании. Все чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала организации. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации. Оценить эффективность каждой отдельной программы обучения достаточно сложно, поскольку далеко не всегда удается определить ее влияние на конечные результаты деятельности всей организации. В таком случае эффективность может оцениваться по степени достижения стоящих перед программой целей.

Некоторые программы обучения создаются не для выработки конкретных профессиональных навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения (характерно для программ, направленных на профессиональное развитие персонала, например молодых сотрудников организации).

Эффективность такой программы довольно сложно измерить напрямую, поскольку ее результаты рассчитаны на долговременный период и связаны с

поведением и сознанием людей, которые не поддаются точной оценке. В подобных случаях можно использовать косвенные методы :

• тесты, проводимые до и после обучения и показывающие насколько увеличились знания обучающихся;

• наблюдение за поведением прошедших обучение сотрудников на рабочем месте;

• наблюдение за реакцией обучающихся в ходе программы;

• оценку эффективности программы самими обучающимися с помощью анкетирования или в ходе открытого обсуждения.

Программы обучения, учитывающие потребности отдельных работников или группы сотрудников, обычно составляются квалифицированными специалистами по обучению. Содержание программы определяется, в первую очередь, стоящими перед ней целями, отражающими потребности в профессиональном обучении конкретной организации. При подготовке учебного плана необходимо знать о требованиях, которые предъявляет данная работа к выполняющему ее лицу, не следует забывать о наличии специальных требований к персоналу, предназначенных для отбора и приема на работу.

2. Методы обучения и их выбор

Обучение может быть организовано как непосредственно в организации, так за ее пределами, в специальных центрах переподготовки, в образовательных учреждениях. Среди основных преимуществ обучения в организации можно выделить следующие:

- организация образовательного процесса, учебные программы и учебные планы могут быть адаптированы в соответствии со спецификой и потребностями организации, например привязаны к рабочему графику;

- может быть использовано оборудование и приспособления, которые применяются непосредственно в организации;

- нет необходимости в транспортных расходах и в дополнительных расходах на аренду помещений и т.п.

Вместе с тем данный подход сужает возможности обмена информацией, определенные проблемы могут возникнуть и с учебным оборудованием, аудиторным и лабораторным фондом.

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить:

• на методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы;

• методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей);

методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, делегирование полномочий, метод усложняющихся заданий, ученичество и наставничество.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж является, как правило, непродолжительным, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей обучающегося. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций.

Ротация представляет собой метод, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, то есть владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями. Такой метод позволяет обеспечить взаимозаменяемость работников и избежать кризисных ситуаций в случае болезней, увольнений, внезапного увеличения объема работ.

Ротация в наукоемких производствах, в сферах деятельности, связанных в основном с интеллектуальным трудом, может осуществляться, как правило, лишь на уровне отдельных ролей членов команды. Это обусловлено тем, что научно-технический прогресс предопределяет все большее усложнение технологий, инструментов, математического аппарата и т.д. и, несмотря на влияние информационных технологий, порождает узкую интеллектуальную специализацию.

Делегирование - передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы. Особенно

эффективно, с точки зрения мотивации, на 2-3 году работы сотрудника на конкретном рабочем месте.

Метод усложняющих заданий - специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительная ступень - самостоятельное выполнение задания.

Ученичество и наставничество являются традиционными методами профессионального обучения ремесленников - с древних времен, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучали профессию. Этот метод широко распространен и сегодня, особенно там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов - медицине, виноделии, управлении. Прежде чем приступить к самостоятельной практике будущие доктора (уже закончившие теоретический курс) работают в течение нескольких под руководством опытного врача, выполняя его задания и постепенно переходя к самостоятельной работе. Однако современные ученики не обязательно проводят все свое время, наблюдая за тем, как работает наставник, и оказывая ему помощь - они могут занимать ответственные должности и работать самостоятельно. Их ученичество заключается в наличии более опытного человека, постоянно следящего за их развитием, оказывающего помощь советами, подсказками и т.д.

Наставничество требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач. В то же время, такое обучение часто бывает слишком узким для развития потенциала сотрудника, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку не дает сотруднику возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения.

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации.

Лекция является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. В ходе лекции, которая сегодня может с успехом быть записана на видео и показана многим группам слушателей, представляющей собой монолог инструктора, аудитория воспринимает учебный материал на слух.

Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, она позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения, поскольку один преподаватель работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами слушателей, если используются видео или телетрансляции. Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего - лекция не предполагает практических действий со стороны обучающихся, их роль ограничивается восприятием и самостоятельным осмыслением материала. В результате практически отсутствует обратная связь, преподаватель не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения.

Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) позволяет в определенной мере преодолеть этот недостаток. Данный метод обучения предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, групповое обсуждение, в котором обучающиеся играют активную роль, а преподаватель направляет и контролирует их работу.

Использование данного метода позволяет участникам программы обучения познакомиться с опытом других организаций (содержание конкретной ситуации), а также развить навыки принятия решений, разработки стратегии и т.д. Для успешного использования метода практических ситуаций от участников требуется определенный уровень профессионализма и теоретических знаний, которые должны быть развиты с помощью других методов обучения.

Деловые игры - коллективная игра (часто с применением компьютера), включающая разбор учебного примера, в ходе которого участники игры получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений. Этот метод обучения является наиболее близким к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр

состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и тем самым продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. Деловые игры бывают как глобальными (управление компанией), так и локальными (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана). Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников.

Кейсы и деловые игры довольно дороги, поскольку для их подготовки требуются специальные навыки и довольно много времени. Их эффективное применение также требует участия специально подготовленных преподавателей-инструкторов.

Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения - для него не требуется ни преподаватель, ни специальное помещение, ни определенное время - обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств - аудио- и видеокассет, учебников, задачников, обучающих программ. Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер.

Обучающийся может определять темп обучения, число повторений, продолжительность занятия, то есть контролировать важные параметры процесса обучения, являющиеся заданными при других методах. В то же время, индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности - обратной связи, так как обучающийся предоставлен самому себе.

Развитие персональных компьютеров и их мультимедиа приложений позволяет в значительной мере преодолеть указанный недостаток. В продающихся сегодня компьютерных программах обучение происходит в режиме постоянного диалога обучающегося с компьютером, причем этот диалог ведется с помощью различных средств общения - компьютерной клавиатуры, голоса, видеоизображений, графических материалов и рисунков. При сохранении преимуществ индивидуального обучения (контроль скорости, повторение, доступность), использование компьютерных средств дает возможность поддержания постоянной обратной связи и корректировки процесса обучения, что значительно повышает его эффективность.

В отличие от традиционных методов профессионального обучения при компьютеризированном обучении основные издержки связаны с разработкой, а не с реализацией программ обучения - сегодня подготовка обучающей программы продолжительностью один час стоит около 100 000 долларов. Однако после того как программа разработана, обучение практически ничего не стоит организации, так как для ее использования не нужно ни инструкторов, ни помещений, ни учебных материалов. Поэтому при большом числе обучающихся компьютеризированные программы становятся экономически очень выгодными.

Большинство перечисленных выше методов могут быть скомбинированы между собой. Главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения конкретного сотрудника. При этом рекомендуется учитывать принципы обучения взрослых людей:

1. Актуальность. То, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося. Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы.

2. Участие. Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения.

3. Повторение. Оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.

4. Обратная связь. Обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов.

Политика организации в сфере обучения и развития персонала в целом должна основываться на следующих принципах.

Во-первых, в процесс обучения должно быть непосредственно вовлечено руководство фирмы. Руководитель несет ответственность не только за свой служебный рост, но и за рост своих подчиненных. Если работника определяют на обучение, то его непосредственный руководитель должен участвовать в формулировании целей обучения. По мере прохождения учебы руководитель должен давать оценку успешности курса и принимать решение о продолжении обучения.

Во-вторых, учебные программы должны приводиться в соответствие с корпоративными задачами, производственной и рыночной стратегией.

В-третьих, обучение работников успешно только тогда, когда оно увязано с другими составляющими кадровой работы.

В-четвертых, результаты обучения подлежат тщательной оценке.

Оцениваются различные параметры: понравился ли курс обучающимся, появились ли у них новые полезные знания. В случае неудовлетворительных ответов на эти вопросы, либо в случае перемены предпочтений у работника учебная программа должна пересматриваться.

Використані джерела

1. Карякин А.М. Управление персоналом: Электронное учеб. пособие. 3-я редакция/Иван. гос. энер. ун-т. - Иваново, 2005

Лекція 18

Оцінка праці

Зміст лекції:

1. Рівні оцінки праці
2. Методи оцінки праці

1. Уровни оценки труда

Оценка труда — мероприятия по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка труда и кадровые задачи.

Оценка труда дает возможность решать следующие кадровые задачи:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- снизить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы;
- разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки результативности труда работников необходимо:

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
- обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;
- вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;
- обсудить оценку с работником;
- принять решение и документировать оценку.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают:

- описание функций;
- определение требований;
- оценку по факторам (конкретного исполнителя);
- расчет общей оценки;
- сопоставление со стандартом;
- оценку уровня сотрудника;
- доведение результатов оценки до подчиненного.

Для того чтобы процедуры оценки труда были эффективными каждом конкретном предприятии, они должны отвечать следующим требованиям:

• используемые критерии должны быть понятны исполнителю и оценщику;
• информация, используемая для оценки, должна быть доступна;
• результаты оценки должны быть связаны с системой поощрения;
• система оценки должна соответствовать ситуационному контексту.

Уровни оценки и основные подходы

Говоря о системах оценки труда, можно выделить три основных уровня оценки (табл. 1).

Таблица 1 Основные уровни оценки

Уровень оценки	Периодичность	Метод	Возможности использования
I.Повседневная оценка профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон)	Один раз в день Один раз в неделю	Анкетирование по фактическим действиям Обсуждение	Обратная связь с оцениваемым с целью модификации проведения обучения
2. Периодическая оценка исполнения обязанностей	Один раз в полгода, год	Анкетирование по фактическим действиям и результатам труда	Обратная связь с оцениваемым с целью модификации проведения обучения
3. Оценка потенциала	Разовая, Перманентная	Интервью Обсуждение Тестирование Центр оценки	Определение перспективы и разработка совместных целей Построение кадрового прогноза Планирование, карьеры

Основные подходы к оценке труда:

1) Оценка результата (например, полученной прибыли). Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого в получение результата.

2) Оценка поведения (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью). Наибольшая проблема - отделение реального поведения и общих характерологических черт.

3) Рейтинги успешности (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Проблемы этого подхода - ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другие (примерами модифицированных рейтингов являются ориентированные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюдения за поведением).

4) Процедуры ранжирования, дающие возможность установить, различия между рядом лиц (по одному или ряду показателей) Однако при использовании прямых рейтингов могут давать ложные (субъективные) результаты.

2. Методы оценки труда

Методы индивидуальной оценки

1. Оценочная анкета представляет собой стандартизированный набор вопросов или пожеланий. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

Управление персоналом
Оценочная анкета (фрагмент)
(заполняется самим работником)

Общение с коллегами
пишу ясно и кратко
говорю ясно и кратко
хорошо работаю с коллегами
хорошо работаю с подчиненными
хорошо работаю с начальниками
учтив, всегда помогаю клиентам
убедительно налагаю идеи
Навыки работы/опыт
всегда завершаю рабочие заседания
знаю основные аспекты работы
немного нуждаюсь в контроле
иногда делаю ошибки
работаю по графику
знаком с современными достижениями в данной области

Планирование работы
устанавливаю себе реальные задачи
точно анализирую запросы и нужды результативен
разрабатываю большое количество решений
эффективно обнаруживаю и решаю проблемы
Организация личного труда
содержу документацию в полном порядке
распределяю задания должным образом
проверяю эффективность действий
определяю основные цели работы
экономлю и эффективно использую время
Контроль
твердо придерживаюсь политики предприятия и установленных процедур
определяю приемлемые стандарты качества
не выхожу за рамки установленных расходов
Прочие качества
знаю, где искать информацию
разрабатываю и развиваю творческие идеи
хорошо справляюсь с работой при наличии давления
приспосабливаюсь к переменам
принимаю хорошие решения

Подпись работника Дата

2. Модификация оценочной анкеты - сравнительная анкета. Контролеры или специалисты по управлению персоналом готовят список описаний правильного или неправильного поведения, на рабочем месте. Оценщики, наблюдавшие за поведением, располагают эти описания как бы по шкале от «отлично» до «плохо», в результате чего появляется «ключ» анкеты. Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей, отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

3. Используют также анкету заданного выбора, в которой задаются основные характеристики и перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

Анкета заданного выбора (фрагмент)
Оцените по шкале убывающей важности в баллах (от 1 до 4) следующий набор характеристик того, как выполняет свою работу} оцениваемый работник: оценку «1» получает наиболее характерная черта работника, оценку «4» — наименее характерная черта.

не ждет проблем
схватывает объяснение «на лету»
редко теряет время
с ним легко разговаривать
становится лидером при работе в группе
теряет время на необходимые аспекты работы
спокоен и невозмутим при любой ситуации
много работает

4. Шкала рейтингов поведенческих установок. В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Анкета рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести решающих ситуаций с описанием поведения

Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллами

Бланк по оценке поведенческих установок
Инженерная компетенция
(непосредственно связанная с исполнением проектов)
(фрагмент)

Фамилия инженера_

Владеет широким спектром технических навыков,
9 и от него можно ожидать выполнения всех заданий
с отличным результатом

Способен применять в большинстве ситуаций хороший
8 спектр технических навыков,
7 от него можно ожидать хорошего выполнения части заданий

-6 Способен применять некоторые технические навыки,
-5 и от него можно ожидать адекватного выполнения
большей части заданий

-4 Имеет определенные трудности с применением технических навыков,
-3 и от него можно ожидать
сдачи большей части проектов с опозданием

-2 Не умеет применять технические навыки, и можно
1 ожидать затягивания работы вследствие этого неумения

5. Описательный метод оценки заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например, со шкалами рейтинга поведенческих установок.

6. Метод оценки по решающей ситуации. Специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных ситуациях и распределяют их по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда. Как правило, метод служит для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами и подчиненными.

7. Шкала наблюдения за поведением. Как и метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

Бланк наблюдения за поведением (фрагмент)

Поведение на работе

1 Приходит на работу пять дней в неделю

Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда

2 Приходит на работу вовремя

Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда

3 Предупреждает начальство по крайней мере за 2 часа в случае, если будет отсутствовать или опоздает

Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда

4 Находит кого-либо, кто подменит в случае отсутствия

Почти никогда 0 1 2 3 4 Почти всегда

Методы групповой оценки

Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

1) *Метод классификации.* Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Однако это достаточно сложно, если

количество человек в группе превышает 20. Значительно проще выделить наиболее успешного или неуспешного работника, чем проранжировать средних.

2) Выход может быть найден, если использовать *метод альтернативной классификации.* Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбрать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними и т.д.

3) *Сравнение по парам* делает классификацию проще и достовернее - сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико (число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной).

4) Метод заданного распределения. Лицу, проводящему оценку, предписывается дать работникам оценки в рамках заранее сданного (фиксированного) распределения оценок. Например:

10% — неудовлетворительно

20% — удовлетворительно

40% — вполне удовлетворительно

20% — хорошо — отлично

всего — 100 %

Единственное, что требуется от эксперта, - выписать на каждую карточку фамилию работника и распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

Сообщение результатов оценки

Одним из важных кадровых мероприятий является доведение до самого работника информации о степени его успешности в работе.

В зависимости от цели оценки возможны *два подхода*:

1) если оценка проводилась для целей личного развития сотрудника, результаты могут быть сообщены ему лично;

2) если оценка проводилась для определения вознаграждений, уровня заработной платы, повышения по службе, то информация может быть передана в соответствующую службу предприятия, которая в случае личного запроса сотрудника может представить ему результаты. Однако для повышения

результативности оценочных мероприятий обратная связь работнику необходима.

Работники могут узнать результаты своей оценки в ходе специальной встречи, беседы с лицом, проводившим оценку.

Цели беседы с работником - не только сообщение ему результатов. Беседа должна способствовать повышению производительности труда, изменению поведения работников, результативность труда которых не вписывается в приемлемые стандарты.

Повышению эффективности беседы по результатам оценки *способствуют*:

• подготовка к встрече участников беседы, их ориентация на обсуждение прошлой результативности труда работника на фоне задач того периода;

• спокойные, доверительные отношения между оценивающим и работником, создание такой атмосферы, которая дала бы возможность работнику расслабиться. Эта беседа - не дисциплинарное мероприятие, она направлена на повышение результативности труда работника в будущем, которое позволит ему улучшить удовлетворенность трудом и даст шанс продвижения по службе;

• планирование оценивающим времени беседы так, чтобы часть времени осталась для обсуждения оценки и будущего работы самим сотрудником;

• упоминание в начале беседы о специфичных положительных достижениях работников, о недостатках следует говорить между двумя положительными результатами. Внимание необходимо сосредоточивать на обсуждении результативности работы, а не на критике личностных качеств. Не следуем упоминать более одного-двух недостатков во время одной беседы, так как некоторым людям трудно работать над исправлением одновременно более двух упущений;

• оптимальный объем информации, так как слишком большой ее объем может запутать слушателя;

• самооценка работника.

Використані джерела

1. Управление персоналом. Copyright (c) 2009 managepeople.ru.

Лекція 19

Трудові відносини і трудове законодавство. Колективні договори, угоди та роль профспілок. Трудовий договір

Зміст лекції:

1. Трудові відносини і трудове законодавство
2. Диференціація трудового законодавства України
3. Колективні договори, угоди та роль профспілок
4. Трудовий договір

1. Трудовые отношения и трудовое законодательство

В Украине, трудовые отношения регулирует **КЗоТ** (Кодекс Законов о Труде Украины). КЗоТ регулирует трудовые отношения работников, правовые основы и гарантии осуществления гражданами права распоряжаться своими способностями к продуктивному и творческому труду. **Главная задача кодекса** - регулировать отношения всех работников и установить высокий уровень условий труда, всемерную охрану трудовых прав работников. Именно в КЗоТе устанавливается минимальный уровень заработной платы, что так сильно волнует население, а также порядок увольнений.

Вокруг КЗоТа и внесения в него изменений всегда ведется множество спекуляций, так как, с одной стороны, есть интересы крупных работодателей лоббистов, а с другой, интересы работников, которые часто не совпадают.

Для защиты прав работников существуют **профсоюзы.** Профсоюз (профессиональный союз) - добровольное общественное объединение граждан, связанных общими интересами по роду их деятельности на производстве, в сфере обслуживания и культуре. Объединение создаётся с целью представительства и защиты социально-трудовых прав и интересов участников.

Что касается **молодежи,** то согласно КЗоТу, запрещается брать на работу лиц, не достигших 16-ти лет. По достижению 18-ти лет и получения совершеннолетия, молодежь по всем правам приравнивается к другим работникам. Но, есть интересные моменты, прописанные в КЗоТе для молодежи: «Статья 196. **Броня приема молодежи** на работу и профессиональное обучение на производстве. Для всех предприятий и организаций устанавливается броня приема на работу и профессиональное обучение на производстве молодежи, окончившей общеобразовательные

школы, профессиональные учебно-воспитательные заведения, а также других лиц, моложе восемнадцати лет. Районные и городские Советы народных депутатов утверждают программы устройства на работу выпускников общеобразовательных школ, квоты рабочих мест для трудоустройства молодежи и обеспечивают их выполнение всеми предприятиями, учреждениями, организациями. Отказ в приеме на работу и профессиональное обучение на производстве указанным лицам, направленным в счет брони, запрещается. Такой отказ может быть обжалован ими в суде.

Статья 197. Предоставление **молодежи первого рабочего места.** Трудоспособной молодежи - гражданам Украины в возрасте от 15 до 28 лет после окончания или прекращения учебы в общеобразовательных, профессиональных учебно-воспитательных и высших учебных заведениях, окончания профессиональной подготовки и переподготовки, а также после увольнения со срочной военной или альтернативной (невоенной) службы предоставляется первое рабочее место на срок не менее двух лет. Молодым специалистам - выпускникам государственных учебных заведений, потребность в которых ранее была заявлена предприятиями, учреждениями, организациями, предоставляется работа по специальности на период не меньше трех лет в порядке, определенном Кабинетом Министров Украины». Как видно, на каждом предприятии должна быть броня для молодых специалистов и в теории каждый может прийти, и аргументировано, согласно КЗоТу, требовать трудоустройства как молодой специалист. Также выпускники и те, кто отслужил в армии, имеют право на первое рабочее место на срок не менее двух лет.

Параллельно с КЗоТ, действуют другие законы Украины. Так, Верховная Рада 7 февраля 1991 г. приняла Закон Украины «О собственности», который дает определение права собственности. Владельцу предоставлено право использовать на договорной основе работу других граждан, обеспечив им социальные и экономические гарантии и права, предусмотренные законом.

Согласно Закону Украины «О предприятиях в Украине» предприятия представляют основное организационное звено народного хозяйства Украины. Закон определяет порядок создания предприятия и его регистрацию, создание и использование имущества, управление предприятием и самоуправление трудового коллектива, порядок ликвидации и реорганизации предприятий и др.

16 декабря 1993 г. Верховная Рада приняла Закон Украины «О государственной службе», который определяет общие основы деятельности государственной службы, правовой статус государственных служащих и их аппарата, порядок прохождения государственной службы, ее прекращение, материальное и социально-бытовое обеспечения государственных служащих, ответственность за нарушение законодательства о государственной службе.

Для реализации государственной политики занятости населения и обеспечение гражданам Украины гарантий в этой области Верховная Рада 1 марта 1991 г. приняла Закон Украины «О занятости населения», который оказывает содействие полной, продуктивной и свободно избранной гражданами занятости, гарантирует им право на занятость, предусматривает компенсацию в случае потери работы.

22 октября 1993 г. был принят Закон Украины «О статусе ветеранов войны, гарантии их социальной защиты», основными задачами которого являются создание надлежащих условий для поддержания здоровья и активного долголетия; организация социального и других видов обслуживания; выполнение целевых программ социальной и правовой защиты ветеранов войны; предоставление льгот, преимуществ и социальных гарантий в процессе трудовой деятельности согласно профессиональной подготовке и с учетом состояния здоровья.

Закон Украины от 16 декабря 1993 г. «Об основных основах социальной защиты ветеранов труда и других граждан преклонного возраста в Украине» определяет основы государственной политики относительно ветеранов труда, других граждан преклонного возраста, гарантирует им равные с другими гражданами возможности в экономической, социальной, политической сферах, благоприятные условия для полноценного образа жизни. Предусмотрено предоставления ветеранам труда, а ими признаются граждане, которые добросовестно проработали в народном хозяйстве: женщины - 35 лет, мужчины - 40 лет и вышли на пенсию, - ряд льгот.

Закон Украины от 21 марта 1991 г. «Об основах социальной защищенности инвалидов в Украине» гарантирует инвалидам равные со всеми другими гражданами возможности для участия в экономической, политической и социальной сферах жизни общества, создание необходимых условий для ведения ими полноценного образа жизни.

Общие основы государственной молодежной политики в Украине призван урегулировать Закон Украины от 5 февраля 1993 г. «О содействии социальному становлению и развитию молодежи в Украине».

Закон Украины от 14 октября 1992 г. «Об охране труда» определяет основные положения относительно реализации конституционного права граждан на охрану их жизни и здоровья в процессе трудовой деятельности и устанавливает единый порядок организации охраны труда в Украине.

Основы законодательства Украины о здравоохранении, принятых Верховной Радой 19 ноября 1992 р., определили правовые, организационные, экономические и социальные основы здравоохранения в Украине.

Закон Украины от 24 марта 1995 г. «Об оплате труда» определил экономические, правовые и организационные основы оплаты труда работников, которые находятся в трудовых отношениях на основании трудового договора с предприятиями, учреждениями, организациями всех форм собственности.

Законом Украины от 5 ноября 1991 г. «О пенсионном обеспечении» всем нетрудоспособным гражданам гарантируется право на материальное обеспечение за счет общественных фондов потребления путем предоставления трудовых и социальных пенсий. Закон гарантирует социальную защищенность пенсионеров.

15 ноября 1996 г. принят Закон Украины «Об отпусках».

23 декабря 1997 г. принят Закон Украины «Об уполномоченном Верховной Рады Украины по правам человека», которым предусмотрен парламентский контроль за соблюдением конституционных прав и свобод человека и гражданина и защита их прав на территории Украины.

Основы законодательства Украины об общеобязательном государственном социальном страховании утверждены 14 января 1998 г.

10 февраля 1998 г. принят Закон Украины «О профессионально-техническом образовании», которое является составной частью образования Украины и направлено на формирование у граждан профессиональных знаний, умений, навыков; на развитие духовности, культуры, соответствующего технического, технологического и экологического мышления с целью создания условий для профессиональной деятельности.

С марта 1998 г. законодательно решен вопрос о порядке рассмотрения в Украине коллективных трудовых споров (конфликтов).

Все законы Украины, которые принимаются Верховной Радой, обнародуются за подписью Президента Украины. Законы Украины, акты Президента Украины, Кабинета Министров Украины не позднее чем в пятнадцатидневный срок после их принятия в установленном порядке и подписания подлежат обнародованию на государственном языке в

официальных печатных изданиях: «Офіційний вісник України», «Відомості Верховної Ради України», газета «Урядовий кур'єр».

В пределах своих полномочий Президент Украины также выдает указы и распоряжения, которые являются обязательными для выполнения на всей территории Украины. Но эти указы и распоряжения не являются законодательными, а подзаконными актами.

2. Дифференциация трудового законодательства Украины

Современный цивилизованный мир старается более последовательно осуществлять принцип равенства граждан. Согласно этому государства обеспечивают единство правового регулирования трудовых отношений, которое осуществляется общим законодательством о работе, единым для всех работников.

В Украине единство правового регулирования трудовых отношений базируется на ст. 2 КЗоТ, юридически закрепляющей принцип равенства трудовых прав, которые конкретизируются в других статьях КЗоТ и законодательных актах о работе.

В то же время из целого ряда причин возникает необходимость дифференцированного подхода к регулированию трудовых отношений. Дифференциация трудового законодательства - это установленные государством отличия в содержании и объеме прав и обязанностей субъектов трудовых отношений на определенных основаниях. Такая дифференциация проводится с помощью принятия специальных нормативных актов, которые распространяются только на определенную группу работающих. Они относятся лишь к той или другой группе работников. Дифференциация производится также путем исключения возможности применения отдельных положений общего законодательства о работе к некоторым категориям трудящихся.

Дифференциация трудового законодательства не противоречит идеи социального равенства, поскольку установленные отличия создаются для достижение большего соответствия норм трудового права особенностям трудовых отношений. Дифференциация позволяет достичь более реального равенства в сравнении с той, что устанавливается общим законодательством о работе. Она направлена на установление такого уровня социального равенства, который выше за уровень, определенный принципом равноправия. Именно это разрешает выравнивать социальное положение определенных социальных

групп, которые по фактическим условиям работы или вследствие других обстоятельств оказались в социально ограниченном состоянии.

Законодательство Украины использует разные критерии дифференциации правового регулирования работы. Это отношение работника к имуществу предприятия, национальная принадлежность средств производства; принадлежность предприятия к государственной форме собственности; общественная значимость трудовой функции; особые естественные географическое и геологическое условия; условия повышенного риска для здоровья; продолжительность срока действия трудового договора (временная или сезонная работа); возможность заключения контракта, когда это предусмотрено законом; социально-демографические критерии.

Отношение к имуществу предприятия - один из важнейших критериев дифференциации трудового права. На предприятии преимущественно работают наемные работники. Но рядом с ними может работать и владелец этого предприятия. В такой ситуации есть очевидным социальное назначение трудового права - защита нанимаемых работников перед работодателем.

Государство как владелец средств производства имеет право широко вмешиваться в трудовые отношения предприятий общегосударственной собственности. Тем более нуждается в установлении особенностей правового регулирования работа государственных служащих. Изменениями, внесенными в ст. 7 КЗоТ Законом Украины от 15 декабря 1993 р., исключены как критерии дифференциации трудового законодательства отраслевые особенности условий работы. В связи с этим регулирование рабочего времени и времени отдыха на транспорте, на предприятиях и организациях связи осуществляется общим законодательством о работе. Но это не препятствует включать в коллективные договора и соглашения положения, которые в пределах законодательства будут регулировать соответствующие вопросы в этих областях.

Статья 7 КЗоТ устанавливает такой критерий дифференциации трудового права, как особые естественные географическое и геологическое условия. Пунктом 1 ст. 6 Закона Украины от 15 февраля 1995 г. «О статусе горных населенных пунктов Украины» устанавливаются льготы в оплате работы для лиц, которые работают в горных районах. Во исполнение этого Закона Кабинетом Министров Украины или другим органом по его поручению тарифные ставки и должностные оклады работников повышаются на 25 процентов.

Следующим критерием дифференциации трудового права, который определен ст. 7 КЗоТ, есть повышенный риск для здоровья. Для работников,

которые заняты на работах со вредными и трудными условиями, предусмотрен ряд льгот относительно продолжительности рабочего времени, времени отдыха, нормирование работы, ее оплаты и т.п. Предусмотрено также льготы при пенсионном обеспечении таких рабочих и служащих.

Важное практическое значение имеет и такой критерий дифференциации трудовых отношений, как возможность заключения с работниками контрактов. Часть 3 ст. 21 КЗоТ устанавливает, что сфера применения контракта определяется законодательством. Термин «законодательство» в данном разе употребляется в понимании, что применение контракта при оформлении трудовых отношений может предполагаться не только законами, а и подзаконными нормативными актами.

Содержание нормативных актов, которыми предусмотренна возможность применения контракта, разрешает сделать вывод, что законодатель не всегда старается находить объективные основания, которые бы обосновывали необходимость заключения контрактов, что этот вопрос решается исходя из чисто субъективных соображений.

Дифференциация правового регулирования работы путем разрешения заключать трудовые контракты должна допускаться в случае выполнения работниками особенно значащих трудовых функций, таких как государственные служащие высокого ранга, руководители государственных предприятий. Однако, исходя из принципа добровольности оформления трудовых отношений, стороны могут достичь соглашения о разных видах договора - трудовой договор или контракт - даже тогда, когда сфера применения контракта на определенную категорию работников не распространяется.

Важным условием дифференциации правового регулирования являются также социально-демографические признаки работника. И хотя в ст. 2 КЗоТ отмечается, что Украина обеспечивает равенство трудовых прав всех граждан, государство одновременно устанавливает дополнительные гарантии трудоспособным гражданам в трудоспособном возрасте, которые нуждаются в социальной защите. К таким гражданам относятся женщины, которые имеют детей возрастом до шести лет или детей-инвалидов, а одинокие матери - при наличии ребенка возрастом до четырнадцати лет; молодежь, закончившая среднюю общеобразовательную школу, профессиональные учебно-воспитательные учреждения; воины-интернационалисты; лица предпенсионного возраста и некоторые другие категории работающих.

3. Коллективные договоры, соглашения и роль профсоюзов

В гражданском обществе основными социальными группами являются предприниматели и трудящиеся, между которыми отсутствуют антагонистические противоречия (?), так как трудящиеся тоже являются собственниками, акционерами. Их интересы выражают представительные органы предпринимателей (ассоциации, союзы) и профсоюзы трудящихся. При таких условиях роль государства (правительства) заключается в нахождении средств социального компромисса между различными социальными группами общества.

Достижение социального согласия и сотрудничества между работодателями и работниками является одной из целей трудового права. А чтобы достичь указанной цели Указом Президента Украины в 1993 г. был создан Национальный Совет социального партнерства в составе представителей Кабинета Министров, объединений предпринимателей и объединений профсоюзов. Одной из форм такого партнерства является проведение переговоров и заключение коллективных соглашений и договоров. С принятием 1 июля 1993 г. Закона Украины «О коллективных договорах и соглашениях» такие переговоры стали проводиться не только на уровне отдельных предприятий, но также и на трех других уровнях: государственном, отраслевом и региональном; наряду с коллективными договорами стали заключаться коллективные соглашения. Этот закон решил вопросы согласования интересов работников с собственником, вопросы участия трудовых коллективов в установлении условий труда и осуществлении контроля соблюдения законодательства о труде.

Законодательство предусматривает различные формы взаимодействия собственника (или уполномоченного им органа) и профсоюзных организаций:

1. решение вопросов на паритетных началах (коллективный договор);

2. согласительный порядок решения вопросов, т.е. собственник решение определенных вопросов должен согласовать с профсоюзным органом (установление очередности отпусков, решение вопроса о проведении сверхурочных работ, увольнение работника по инициативе администрации и т.п.);

3. привлечение профсоюзного органа для решения важных вопросов (профсоюзы привлекаются для обсуждения определенных вопросов).

Коллективные соглашения и договоры являются локальными нормативными актами.

Коллективное соглашение - это срочное соглашение, которое заключается на государственном, отраслевом и региональном уровне между собственниками и органами, уполномоченными представлять трудящихся, об установлении нормативных положений с целью регулирования производственных, трудовых и социально-экономических отношений и согласования интересов государства, трудящихся и собственников.

Коллективный договор представляет собой соглашение между собственником предприятия, учреждения, организации (или уполномоченным им органом) и трудовым коллективом наемных работников с целью урегулирования:

1. производственных, трудовых и социально-экономических отношений с учетом особенностей труда на данном предприятии;

2. вопросов, не урегулированных действующим законодательством.

Коллективный договор является *разновидностью коллективного соглашения,* которое заключается на производственном уровне. Положения коллективного договора распространяются на всех работников предприятий, независимо от того, являются ли они членами профсоюза.

Условия коллективных договоров и соглашений являются обязательными для заключивших их сторон и для предприятий, на которые они распространяются.

Нормативная сущность коллективных соглашений и договоров заключается в том, что государство в определенных пределах предоставляет их сторонам право в установленном порядке создавать локальные нормы права. При этом условия коллективных договоров и соглашений не могут противоречить действующему законодательству. Условия этих договоров и соглашений, ухудшающие по сравнению с действующим законодательством положение работников, являются недействительными, и их запрещается включать в договоры и соглашения.

Все работающие, а также вновь принятые на предприятие работники должны быть ознакомлены с коллективным договором собственником или уполномоченным им органом.

Сферы заключения коллективных договоров и соглашений различны. ***Коллективные договоры*** заключаются на предприятиях, в учреждениях и организациях независимо от форм собственности и хозяйствования, использующих наемный труд и имеющих право юридического лица.

Коллективные договоры могут заключаться также в структурных подразделениях предприятий в пределах компетенции этих подразделений. Они заключается между собственником и профсоюзными или другими органами, уполномоченными на это трудовым коллективом. ***Соглашения*** заключаются на: а) государственном, б) отраслевом и в) региональном уровнях на двухсторонней основе. На государственном уровне сторонами в генеральном соглашении выступают: а) профессиональные союзы, объединившиеся для ведения коллективных переговоров и заключения генерального соглашения, и б) объединившиеся для тех же целей собственники. На отраслевом уровне сторонами соглашения являются: а) собственники, объединения или уполномоченные ими органы и б) профсоюзы, объединения профсоюзов или иных представительных организаций трудящихся, имеющие соответствующие полномочия. На региональном уровне соглашение заключается между: а) местными органами государственной власти или региональными объединениями предпринимателей и б) объединениями профсоюзов или иными уполномоченными трудовыми коллективами органами.

Закон запрещает ведение переговоров и заключение коллективных договоров и соглашений от имени работников политическими партиями, а также организациями или органами, созданными или финансируемыми собственниками.

Содержание коллективного договора определяется сторонами в пределах их компетенции. Оно заключается на основе генерального, отраслевых и региональных соглашений. В коллективном договоре устанавливаются взаимные обязательства сторон по регулированию производственных, трудовых, социально-экономических отношений, в том числе по:

- изменению в организации производства и труда;
- обеспечению продуктивной занятости;
- нормированию и оплате труда;
- установлению гарантий, компенсаций, льгот;
- участию трудового коллектива в формировании, распределении и использовании прибыли предприятия (если это предусмотрено уставом);
- режиму работы, продолжительности рабочего времени и отдыха;
- условиям и охране труда;

- обеспечению жилищно-бытового, культурного, медицинского обслуживания, организации оздоровления и отдыха работников;
- гарантиям деятельности профсоюзной или иных представительных организаций трудящихся и т.п.

В связи с тем, что законодательство устанавливает только минимальные гарантии для наемных работников на всей территории государства, коллективный договор может предусматривать дополнительные гарантии и социально-бытовые льготы.

Соглашениями на государственном уровне регулируются основные принципы и нормы реализации социально-экономической политики и трудовых отношений, в том числе в отношении гарантий труда и обеспечения продуктивной занятости, минимальных социальных гарантий оплаты труда и доходов всех групп и слоев населения, которые обеспечивали бы достаточный уровень жизни.

Соглашениями на отраслевом уровне регулируются отраслевые нормы, в том числе в отношении нормирования и оплаты труда, установления для предприятий отрасли минимальных гарантий заработной платы, минимальных социальных гарантий, компенсаций, льгот в сфере труда и занятости, трудовых отношений, условий и охраны труда, жилищно-бытового, медицинского, культурного обслуживания, организации оздоровления и отдыха. Отраслевые соглашения не могут ухудшать положение трудящихся по сравнению с генеральным соглашением.

Соглашения на региональном уровне регулируют нормы социальной защиты наемных работников предприятий, включают более высокие по сравнению с генеральным соглашением социальные гарантии, компенсации, льготы.

Заключению коллективных договоров и соглашений предшествуют коллективные переговоры. Для ведения переговоров и подготовки проектов коллективного договора или соглашения образуется рабочая комиссия из представителей сторон. Для урегулирования разногласий во время ведения коллективных переговоров стороны используют примирительные процедуры.При недостижении согласия между сторонами относительно внесения рекомендации допускается организация и проведение забастовок в порядке, не противоречащем законодательству Украины.

После одобрения проекта коллективного договора общим собранием (конференцией) трудового коллектива он подписывается уполномоченными представителями сторон не позднее чем через 5 дней с момента его одобрения.

Соглашение (генеральное, отраслевое, региональное) подписывается уполномоченными представителями сторон не позднее чем через 10 дней после завершения коллективных переговоров (в отличие от коллективных договоров, коллективные соглашения не выносятся на одобрение трудовыми коллективами).

Коллективный договор и соглашение вступают в силу со дня их подписания представителями сторон или со дня, указанного в этих документах.

Контроль за выполнением коллективного договора и соглашения проводится непосредственно заключившими их сторонами или уполномоченными ими представителями. При осуществлении контроля стороны обязаны предоставлять необходимую для этого имеющуюся информацию.

Стороны, подписавшие коллективный договор и соглашение, ежегодно в предусмотренные в них сроки отчитываются об их выполнении. За нарушения, допускаемые при заключении и выполнении коллективных договоров и соглашений, наступает административная и дисциплинарная ответственность (вплоть до освобождения от должности).

4. Трудовой договор

1. **Трудовой договор** - это соглашение между работником и собственником предприятия или уполномоченным им органом, или физическим лицом, по которому работник обязуется выполнять работу, определенную этим соглашением, с подчинением внутреннему трудовому распорядку, а собственник или физическое лицо обязуется выплачивать работнику заработную плату и обеспечивать условия труда, необходимые для выполнения работы (ст. 21 КЗоТ Украины).

Сторонами трудового договора выступают работник, собственник предприятия или уполномоченный им орган или физическое лицо. Трудовой договор является результатом взаимного волеизъявления сторон. Без взаимной воли сторон трудовой договор заключить нельзя.

Работником является любое физическое лицо, обладающее трудовой право- и дееспособностью. Трудовая дееспособность возникает с 16-ти лет, но при согласии одного из родителей или лица, его замещающего. Могут, в виде исключения, приниматься на работу лица, достигшие 15 лет, а в некоторых

случаях и с 14-ти лет (при условии выполнения ими легкой работы, не причиняющей вреда здоровью и не нарушающей процесс учебы, в свободное от учебы время) с согласия одного из родителей или лица его заменяющего (ст. 188 КЗоТ Украины).

Другой стороной трудового правоотношения, предоставляющей гражданам работу, могут быть предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.

Содержанием трудового договора являются условия, предусмотренные сторонами по поводу реализации права на труд. Следует различать условия, устанавливаемые законодательством, и условия, вырабатываемые сторонами. Последние, в свою очередь, делятся на необходимые (обязательные) и дополнительные (факультативные).

Необходимыми являются такие условия, по которым стороны должны обязательно договориться. Если по ним не будет достигнуто соглашение, то не будет заключен трудовой договор.

Дополнительные условия - это договоренности о предоставлении общежития, служебного транспорта и т.д. Отсутствие соглашения по этим условиям не исключает возможности существования трудового договора.

Трудовые договора могут быть заключены на различные сроки:

- на неопределенный срок;
- на определенный срок, установленный по соглашению сторон;
- на время выполнения определенной работы (ст. 23 КЗОТ Украины).

2. В ч. 3 ст. 21 КЗоТ Украины указано, что особой формой трудового договора является контракт.

Контракт - это срочный трудовой договор, который заключается в письменной форме. Контракт является основанием для издания приказа или распоряжения о зачислении на работу; других документов, например, заявления, не нужно.

В контракте указывается: срок его действия, права и обязанности сторон, объем работы, требования к ее качеству, ответственность сторон (в т.ч. материальная, моральная), условия материального обеспечения и организации труда работника, условия его расторжения, в т.ч. досрочного. Условия разрешения социально-бытовых проблем могут устанавливаться соглашением сторон.

Одновременно законодательством устанавливаются конкретные ограничения, прежде всего, для работодателя - в любом случае условия контракта не должны ухудшать положение работника в сравнении с законодательством о труде. Если в контракте будут записаны условия, ухудшающие положение работника, то они признаются недействительными. Так, недействительными будут считаться положения контракта об установлении штрафных санкций к работнику, который ненадлежащим образом выполняет обязанности, предусмотренные контрактом.

Применение трудового контракта возможно только в случаях, предусмотренных законодательством Украины. В соответствии с официальным толкованием, которое предоставил Конституционный Суд Украины, термином «законодательство» охватываются законы Украины, действующие международные договоры Украины, согласие на обязательность которых дала Верховная Рада Украины, а также постановления Верховной Рады Украины, указы Президента Украины, декреты и постановления Кабинета Министров Украины, принятые в пределах их полномочий и в соответствии с Конституцией Украины и законами Украины. Т.е., контракт не может внедряться нормативно-правовыми актами центральных (министерств, госкомитетов, учреждений) и местных органов исполнительной власти, актами органов местного самоуправления, а также какими-либо актами локального характера (коллективными договорами, соглашениями и пр.).

В некоторых случаях законодательство устанавливает обязательное заключение контракта; как правило, это касается руководителей предприятий, учреждений и организаций. В частности, обязательно заключается контракт с руководителем предприятия, учреждения образования, находящегося в общегосударственной собственности, руководителем, научным, творческим и другим сотрудником национального учреждения Украины.

Значительная часть нормативно-правовых актов (около 40) предусматривает возможность применения контрактов на добровольном волеизъявлении его сторон. При этом, в соответствии с ч. 2 ст. 23 КЗоТ, срочный трудовой договор (которым и является контракт) заключается лишь тогда, когда трудовые отношения нельзя установить на неопределенное время.

При заключении контрактов следует исходить из того, что они должны быть направлены на обеспечение условий для проявления инициативы и самостоятельности работника с учетом его индивидуальных способностей и профессиональных навыков, повышения взаимной ответственности сторон.

Особенностью контракта являются также условия его расторжения (см. лекцию 20).

3. При приеме на работу собственник предприятия, учреждения, организации или уполномоченный им орган обязан потребовать от поступающего:

- трудовую книжку, оформленную надлежащим образом, а если лицо поступает на работу впервые, справку о последнем занятии, выданную по месту жительства;
- паспорт;
- военный билет (от уволенных в запас из вооруженных сил).

Прием на работу без предъявления указанных документов не допускается.

Если для работы необходимы специальные знания, собственник предприятия, учреждения, организации, или уполномоченный им орган вправе потребовать от работника предъявления диплома или иного документа об образовании или профессиональной подготовке.

При заключении трудового договора запрещается требовать от лиц, поступающих на работу, сведения об их партийной и национальной принадлежности, происхождении, а также документы, представление которых не предусмотрено законодательством (ст. 25 КЗоТ Украины).

Кроме того, в соответствии с законодательством, не допускается какое бы то ни было прямое или косвенное ограничение прав, либо установление прямых или косвенных преимуществ при приеме на работу в зависимости от происхождения, социального и имущественного положения, расовой и национальной принадлежности, пола, языка, политических взглядов, религиозных убеждений, рода и характера занятий, места жительства и других обстоятельств (ст. 22 КЗоТ Украины).

При заключении трудового договора может быть обусловлено соглашением сторон испытание с целью проверки соответствия работника поручаемой работе. Условие об испытании должно быть оговорено в приказе (распоряжении) о принятии на работу (ст. 26 КЗоТ Украины).

Срок испытания при приеме на работу, если иное не установлено законодательством Украины, не может превышать 3-х месяцев, в отдельных случаях, по согласованию с соответствующим комитетом профсоюза - 6 месяцев.

Срок испытания при приеме на работу рабочих не может превышать 1 месяца. Если работник в период испытания отсутствовал на работе в связи с

временной нетрудоспособностью или по другим уважительным причинам, срок испытания может быть продлен на соответствующее количество дней, в течение которых он отсутствовал.

Испытание не устанавливается при приеме на работу лиц, перечисленных в ст. 26 КЗоТ Украины.

Если срок испытания истек, а работник продолжает работать, то он считается выдержавшим испытание, и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях.

Если на протяжении срока испытания установлено несоответствие работника работе, на которую он принят, собственник или уполномоченный им орган в течение этого срока вправе расторгнуть трудовой договор. Расторжение трудового договора по этим основаниям может быть обжаловано работником в порядке, установленном для рассмотрения трудовых споров по вопросам увольнения.

4. **Перевод на другую работу** - это изменение существенных условий труда. Перевод работника на другую постоянную работу возможен только при его согласии.

Временный перевод на другую работу регламентируется ст. 33 КЗоТ Украины, изложенной в новой редакции в соответствии с Законом Украины от 24.12.99 г. В ней указано, что «временный перевод работника на другую работу, не обусловленную трудовым договором, допускается только с его согласия».

Владелец или уполномоченный им орган имеет право перевести работника сроком до 1 месяца на другую работу, не обусловленную трудовым договором, без его согласия, если она не противопоказана работнику по состоянию здоровья только для предотвращения или ликвидации последствий стихийного бедствия, производственных аварий и других обстоятельств, которые ставят или могут поставить под угрозу жизнь или нормальные жизненные условия людей. Оплата труда должна быть не ниже, чем средний заработок на предыдущей работе.

В случаях, указанных в ч. 2 этой статьи запрещается временный перевод на другую работу беременных женщин, женщин, имеющих ребенка-инвалида или ребенка в возрасте до 6 лет, а также лиц в возрасте до 18 лет без их согласия.

При наличии этих оснований перевод можно осуществлять как на том же предприятии, учреждении, организации, где постоянно работает работник, так и

на другое предприятие, но в той же местности, с оплатой труда по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка на прежней работе.

Возможен также перевод работника для замещения отсутствующего. Продолжительность такого перевода на другую работу не может превышать 1 месяц в течение календарного года. При необходимости замещения работника в течение более длительного времени требуется согласие переводимого работника.

Статья 34 КЗоТ, изложенная в новой редакции, регламентирует временный перевод на другую работу в случае простоя.

Простой - это приостановление работы, вызванное отсутствием организационных или технических условий, необходимых для выполнения работы, неотвратимой силой или другими обстоятельствами.

В случае простоя работники переводятся с учетом их специальности и квалификации на другую работу на том же предприятии на все время простоя либо на другое предприятие, но в той же местности на срок до 1-го месяца. При переводе на нижеоплачиваемую работу вследствие простоя за работниками, выполняющими нормы выработки, сохраняется средний заработок по прежней работе, а за работниками, не выполняющими нормы выработки или переведенными на повременно оплачиваемую работу, сохраняется их тарифная ставка (оклад).

Перевод работника на другую работу следует отличать от перемещения. Перемещение - это поручение работнику работы на другом рабочем месте на том же предприятии или в другом структурном подразделении в той же местности, поручение работы на другом механизме или агрегате без изменения существенных условий труда.

Перемещение возможно без согласия работника и осуществляется в интересах производства.

Використані джерела

1. Основы права. Учебное пособие. http://pravoved.in.ua/section-library/87-lib-pravo-01.

Лекція 20

Звільнення і скорочення персоналу

Зміст лекції:

1. Підстави припинення трудового договору
2. Звільнення за ініціативою працівника
3. Порядок звільнення з роботи з ініціативи власника підприємства
4. Порядок звільнення з роботи з ініціативи власника підприємства за згодою профспілкового комітету
5. Припинення трудового договору з ініціативи третіх осіб

1. Основания прекращения трудового договора

Все основания прекращения трудового договора установлены ст. 36 КЗоТ Украины. Их можно разделить на 4 группы:

1). Прекращение трудового договора с учетом воли сторон:

- соглашение сторон (п. 1 ст. 36 КЗоТ). По этому основанию может быть прекращен любой договор в любое время. Главное состоит в том, чтобы было взаимное волеизъявление сторон на прекращение трудовой связи. Причем, не имеет значения, какая из сторон выступила инициатором;
- истечение срока (п. 2 ст. 36 КЗоТ). Однако необходимо знать, что если по истечении срока трудового договора трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не требует его прекращения, то считается, что действие трудового договора продолжается на неопределенный срок;
- перевод работника с его согласия на другое предприятие или переход на выборную должность (п. 5 ст. 36 КЗоТ);
- отказ работника от перевода на работу в другую местность вместе с предприятием, а также отказ от продолжения работы в связи с существенным изменением условий труда;
- основания, предусмотренные контрактом (п. 8 ст. 36 КЗоТ).

Особенностью контракта являются также условия его расторжения:

1) наряду с общими основаниями прекращения действия трудового договора, контракт может содержать и другие (дополнительные) условия, например, за несоблюдение сохранения конфиденциальности служебной информации или относительно конфиденциальности условий контракта.

В случаях расторжения контракта на основаниях, не предусмотренных действующим законодательством, увольнение осуществляется по п. 8 ст. 36 КЗоТ с предупреждением соответствующей стороны за 2 недели.

2) так как контракт - срочный трудовой договор, он не может быть расторгнут по инициативе работника. Исключением из этого правила являются следующие основания:

- когда заявление работника об увольнении с работы по собственному желанию обусловлено невозможностью продолжать работу;
- переезд на новое место жительства;
- перевод мужа или жены на работу в другую местность;
- поступление в учебное заведение; невозможность проживания в данной местности, подтвержденная медицинским заключением;
- беременность;
- уход за ребенком до достижения ним 14-ти летнего возраста или ребенком-инвалидом;
- уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением, или инвалидом I группы;
- выход на пенсию;
- прием на работу по конкурсу, в случае болезни или инвалидности, которые мешают выполнению работы по договору, а также по иным уважительным причинам);
- нарушения собственником или уполномоченным им органом законодательства о труде, коллективного или трудового договора.

В указанных случаях собственник или уполномоченный им орган должен расторгнуть трудовой контракт в срок, названный работником.

2). Прекращение трудового договора по инициативе работника (ст. ст. 38, 39 КЗоТ). Причем, ч. 3 ст. 38 изложена в новой редакции (на основании Закона Украины от 24.12.99 г.): «Работник имеет право в определенный им срок расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, если владелец или уполномоченный им орган не выполняет законодательство о труде, условия коллективного или трудового договора».

3). Прекращение трудового договора по инициативе собственника или уполномоченного им лица (ст. ст. 40, 41 КЗоТ).

4). Прекращение трудового договора по инициативе третьих лиц (п. 3, 7 ст. 36, ст. ст. 37, 45, 199 КЗоТ).

2. Увольнение по инициативе работника

С целью надлежащей организации труда предприятий, учреждений, организаций, предоставлению собственнику (уполномоченному ним органу) возможности подбора нового работника на место работника, который увольняется по собственному желанию, законодательством предусмотрено обязательное письменное предупреждение работником собственника об увольнении за 2 недели до прекращения трудовых отношений. В случае, когда заявление работника об уходе с работы по собственному желанию обусловлено невозможностью продолжать работу (переезд на новое место жительства; перевод мужа или жены на работу в другую местность; беременность и т.д.), собственник должен расторгнуть трудовой договор в срок, предложенный работником.

Если работник после окончания срока предупреждения об увольнении не оставил работу и не требует расторжения трудового договора, собственник не может уволить его по представленному ранее заявлению, кроме случаев, когда на его место приглашен другой работник, которому в соответствии с законодательством нельзя отказать в заключении трудового договора.

В то же время, для некоторой категории работников законодательством введены ограничения о прекращении трудового договора в конкретный период по собственному желанию. Эти ограничения распространяются на молодых специалистов в течение срока, указанного в направлении на работу или договора, а также для лиц, осужденных к исправительным работам без лишения свободы на время отбывания ними наказания. Однако это правило имеет исключения. К примеру, расторжение трудового договора молодым специалистом до окончания 3-х лет после его заключения возможно по уважительным причинам:

1. установление инвалидности I или II группы, вследствие чего выпускник не может выехать на работу по направлению;

2. установление инвалидности I или II группы у мужа (жены) выпускника, одного из родителей (или лиц их заменяющих) выпускника;

3. если молодой специалист - беременная женщина; мать или отец, имеющие ребенка в возрасте до 3-х лет, или ребенка, который в соответствии с медицинским заключением требует ухода (до достижения ним 6-ти летнего возраста); одинокая мать или отец, имеющие ребенка в возрасте до 14 лет или ребенка-инвалида;

4. поступление в высшие учебные заведения III-IV уровней аккредитации для выпускников высших учебных заведений I-II уровней аккредитации и др.

Что касается срочных трудовых договоров, то в соответствии с действующим законодательством они не могут быть прекращены по инициативе работника, кроме отдельных случаев (в случае болезни работника

или его инвалидности, которые препятствуют выполнению работы по договору; нарушение собственником законодательства о труде, коллективного или трудового договора и в случаях, указанных выше; когда не нужно предупреждение за 2 недели до расторжения действия трудового договора.).

3. Порядок увольнения с работы по инициативе собственника предприятия

Трудовым законодательством установлен исчерпывающий перечень оснований увольнения работников по инициативе собственника. Это одна из важнейших гарантий защиты работников от необоснованных увольнений. Основания, по которым собственник может уволить работника, закреплены в ст. ст. 40, 41 КЗоТ, а также в уставах о дисциплине, которые действуют в отдельных отраслях народного хозяйства, и в некоторых специальных нормативных актах.

Собственник может расторгнуть трудовой договор, заключенный на неопределенный срок, а также срочный трудовой договор до истечения срока его действия в следующих случаях:

1. Изменения в организации производства и труда, в т.ч. ликвидации, реорганизации, перепрофилировании предприятия, сокращения численности или штата работников.

Решение о реорганизации или ликвидации предприятий, основанных на общегосударственной собственности, принимают, например, министерства и другие подведомственные Кабинету Министров Украины органы государственной исполнительной власти в соответствии с полномочиями; признание предприятия банкротом также является основанием для его ликвидации и т.д.

Решение о сокращении численности или штата работников принимается собственником с участием трудового коллектива, профсоюзного комитета.

Преимущественное право для оставления на работе при сокращении численности или штата работников предоставляется лицам с более высокой квалификацией и производительностью труда. Категории этих лиц предусмотрены ст. ст. 42, 421 КЗоТ.

Законодательством предусмотрен особый порядок высвобождения работников (п. 1 ст. 40 КЗоТ) и назначения им льгот и компенсаций (ст. ст. 491, 492, 493, 44 КЗоТ, Закон Украины от 01.03.91 г. «О занятости населения» с последующими изменениями и пр.). В частности, ст. 44 КЗоТ, изложенная в новой редакции в соответствии с Законом Украины от 24.12.99 г., гласит следующее: «При прекращении трудового договора на основаниях, указанных в п. 6 ст. 36 и п.п. 1, 2, 6 ст. 40 настоящего Кодекса, работнику выплачивается выходное пособие в размере не менее среднего месячного заработка; в случае призыва или вступления на военную службу, направления на альтернативную

(невоенную) службу (п. 3 ст. 36) - не менее двухмесячного среднего заработка; вследствие нарушения владельцем или уполномоченным им органом законодательства о труде, коллективного или трудового договора (ст. 38 и 39) - в размере, предусмотренном договором, но не менее трехмесячного среднего заработка».

2. Несоответствие работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие недостаточной квалификации либо состояния здоровья, препятствующих продолжению данной работы. По этому основанию собственник может уволить работника при наличии одной из двух причин: недостаточная квалификация или состояние здоровья.

Обязанности работника определяются тарифно-квалификационным справочником работ и профессией рабочих, квалификационными справочниками должностей руководителей и специалистов, должностными инструкциями, техническими правилами, утвержденными в установленном порядке. Недостаточная квалификация работника может служить основанием для его увольнения в тех случаях, когда собственник имеет конкретные факты ненадлежащего выполнения работником трудовых обязанностей (по результатам аттестации).

Расторжение трудового договора вследствие несоответствия работника выполняемой работе по состоянию здоровья может иметь место при стойком снижении трудоспособности, препятствующем надлежащему выполнению трудовых обязанностей (должно быть подтверждено медицинским заключением).

3. Систематическое неисполнение работником без уважительных причин обязанностей, возложенных на него трудовым договором или правилами внутреннего трудового распорядка, если к работнику ранее применялись меры дисциплинарного или общественного воздействия. Систематически нарушающими трудовую дисциплину считаются работники, которые имеют дисциплинарное или общественное взыскание за нарушение дисциплины и нарушили ее вновь.

4. Прогул (в том числе отсутствие на работе более 3-х часов в течение рабочего дня без уважительных причин). Прогул - неявка на работу без уважительной причины, либо в течение всего рабочего дня, либо отсутствие на работе без уважительных причин более 3-х часов в течение рабочего дня подряд или суммарно. Для увольнения по этому основанию достаточно одного факта прогула.

5. Неявка на работу в течение более 4-х месяцев подряд вследствие временной нетрудоспособности, не считая отпуска по беременности и родам, если законодательством не предусмотрен более длительный срок сохранения места работы (должности) при определенном заболевании. Уволить на этом основании можно только, если нетрудоспособность продолжалась непрерывно

более 4-х месяцев. Суммировать отдельные периоды болезни нельзя. За работниками, заболевшими туберкулезом, место сохраняется в течение 12 месяцев. Если работник утратил трудоспособность в связи с трудовым увечьем или профессиональным заболеванием, то за ним сохраняется место работы (должность) до восстановления трудоспособности или установления инвалидности.

6. Восстановление на работе работника, ранее выполнявшего эту работу. На этом основании работники могут быть уволены в таких случаях: когда незаконно уволенный работник восстановлен на работе органом по рассмотрению трудовых споров; когда военнослужащих срочной службы (курсантов) увольняют (отчисляют) с военной службы (учебного заведения) по состоянию здоровья или семейным обстоятельствам в течение первых 3-х месяцев со дня призыва (зачисления), не считая времени проезда к месту постоянного жительства, и они возвращаются на прежнее место работы (ст. 26 Закона Украины от 25.03.92 г. «О всеобщей воинской обязанности и военной службе»), когда работнику, освобожденному от работы (должности) в связи с незаконным привлечением к уголовной ответственности, предоставляется прежняя работа (должность). Увольнение на этом основании будет правильным, если нельзя перевести работника с его согласия на другую работу.

7. Появление на работе в нетрезвом состоянии, состоянии наркотического или токсического опьянения. Работники, находящиеся в таком состоянии, должны быть отстранены от работы руководителем процесса труда. Нетрезвое состояние работника либо токсическое или наркотическое опьянение могут быть подтверждены как медицинским заключением, так и другими доказательствами, оценку которым должны сделать собственник либо суд. Для увольнения на этом основании не имеет значения, отстранялся ли работник от работы, отработал ли нарушитель свою смену, выполнил ли производственное задание, применялись ли к нему ранее меры дисциплинарного или общественного воздействия.

8. Совершение по месту работы хищения (в том числе мелкого) имущества собственника, установленного вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, в компетенцию которого входят наложение административного взыскания или применение мер общественного воздействия. Увольнение возможно при однократном совершении по месту работы хищения.

Кроме оснований, перечисленных в ст. 40 КЗоТ, в ст. 41 КЗоТ закреплены дополнительные основания расторжения трудового договора по инициативе собственника.

По общему правилу увольнение работников по инициативе собственника может иметь место только при наличии предварительного согласия профсоюзного комитета (ст. 43 КЗоТ). Однако ст. 431 КЗоТ предусматривает

основания расторжения трудового договора по инициативе собственника и без согласия профсоюзного органа.

4. Порядок увольнения с работы по инициативе собственника предприятия с согласия профсоюзного комитета

Одной из важнейших гарантий права на труд является запрещение администрации увольнять по своей инициативе работников без предварительного согласия профсоюзного комитета, кроме случаев, предусмотренных законом (п. 6 ст. 40, п. 1 ст. 401, ст. 43 КЗоТ).

Для получения согласия администрация должна обратиться в профсоюзный комитет с письменным представлением, в котором указать основания увольнения. При необходимости прилагаются соответствующие документы, обосновывающие увольнение.

Представление администрации должно быть рассмотрено в 10-дневный срок на правомочном заседании профсоюзного комитета, т.е. в присутствии не менее 2/3 членов комитета.

На заседание обязательно приглашается работник, в отношении которого решается вопрос об увольнении.

Профкомы должны решать вопрос о даче согласия на увольнение после всесторонней проверки материалов, представленных администрацией.

Решение профкома о даче согласия на увольнение является окончательным и сообщается собственнику или уполномоченному им органу в письменной форме в 10-дневный срок.

Отказ профкома дать согласие на увольнение администрация не вправе обжаловать ни в вышестоящие профсоюзные органы, ни в суд.

Трудовой договор может быть расторгнут не позднее одного месяца со дня получения согласия профкома на увольнение.

Предварительного согласия профсоюзного комитета для увольнения не требуется в случаях, предусмотренных ст. 431 КЗоТ.

5. Прекращение трудового договора по инициативе третьих лиц

Субъектами, имеющими право прекращения трудового договора, так называемыми, третьими лицами, могут выступать уполномоченные государственные органы и должностные лица, не являющиеся сторонами трудового договора.

К ним относятся:

1. городские (районные) военкоматы - в случае призыва или поступления работника на военную службу либо направление на альтернативную (не военную) службу (п. 3 ст. 36 КЗоТ);

2. суды - в случае прекращения трудового договора на основании вступления в законную силу приговора суда, которым работник осужден (кроме случаев условного осуждения и отсрочки исполнения приговора) к лишению свободы, исправительным работам не по месту работы либо к иному наказанию исключающему возможность продолжения данной работы (п. 7 ст. 36 КЗоТ), либо в случае направления работника по постановлению суда в лечебно-трудовой профилакторий на принудительное лечение (ст. 37 КЗоТ).

Третьим лицом, имеющим право требовать расторжения трудового договора, выступает также профсоюзный орган или другой уполномоченный на представительство трудовым коллективом орган, который по поручению последнего подписал коллективный договор. По требованию профсоюза собственник должен расторгнуть трудовой договор (контракт) с руководителем или отстранить его от занимаемой должности, если он нарушает законодательство о труде и не выполняет обязательств по коллективному договору (ст. 45 КЗоТ).

В качестве третьих лиц могут также выступать родители, усыновители и попечители несовершеннолетнего работника, а также государственные органы и должностные лица, на которых возложен надзор и контроль за соблюдением законодательства о труде. Они имеют право требовать расторжения трудового договора с несовершеннолетними, в том числе и срочного, если продолжение его действия угрожает здоровью несовершеннолетнего или нарушает его законные интересы (ст. 199 КЗоТ).

Використані джерела

1.Основы права. Учебное пособие. http://pravoved.in.ua/section-library/87-lib-pravo-01.

Лекція 21

РОЛЬ АТЕСТАЦІЇ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ПІДПРИЄМСТВА

Зміст лекції:

1. Кадрова політика підприємства
2. Мета атестації

1. Кадровая политика предприятия

Что такое кадровая политика? Применительно к конкретным людям, возглавляющим службы управления персоналом предприятий, кадровая политика представляет собой борьбу за власть средствами как подбора и расстановки кадров, так и любыми другими кадровыми мероприятиями, в том числе и с помощью аттестации персонала. Несомненно, что опосредованно кадровая политика на конкретном предприятии является следствием общей политики государства.

Можно проследить связь между решением проблемы аттестации персонала и конкретной ситуацией в области кадровой

Для крупных предприятий Украины наблюдаются следующие характерные ситуации:

1. Предприятия, имеющие сверхприбыли, от продажи природных ресурсов. Вряд ли на этих предприятиях можно увидеть интерес к аттестации, дающей точную оценку соответствия персонала требованиям занимаемых должностей. От добра - добра не ищут. Технологии проводимых на этих предприятиях аттестаций сотрудников носят чисто формальный характер.

2. Предприятия, имеющие прибыль от продажи своей высокотехнологичной продукции. Здесь интерес к аттестации значительно выше. Но аттестация не играет решающей роли в кадровых мероприятиях, так как администрация уверена в том, что имеющийся персонал — это лучшее, что есть на предприятии. Подобрать таких сотрудников со стороны невозможно. Технологии проводимых на этих предприятиях аттестаций сотрудников отличаются значительным разнообразием.

3. Предприятия, имеющие переменную прибыль, и сильно зависящие от меняющейся конкурентной рыночной ситуации сбыта и портфеля заказов. Аттестация играет важную роль в кадровых мероприятиях, так как администрация уверена в том, что надо оперативно управлять персоналом в зависимости от конкретной ситуации. Делать все, чтобы оставить лучших и регулярно избавляться от худших. А если очень надо - то можно купить нужных сотрудников со стороны. Технологии проводимых на этих предприятиях аттестаций сотрудников разнообразны и эффективны.

4. Предприятия, с неопределенной прибылью, на которых часто меняется высшее руководство, вследствие постоянного передела собственности. Здесь аттестация проводится, как правило, для ознакомления очередной команды приезжих топ - менеджеров с сохранившимся местным персоналом. Особенностью технологий аттестаций в этом случае являются быстрота проведения и отсутствие каких-либо

Вместе с тем, следует напомнить, что ситуация, в которой находятся предприятия Украины, сложилась не только под влиянием политических и экономических факторов. Социальный фактор, связанный с культурными особенностями, неписанными правилами поведения, менталитетом представителей различных национальностей, проживающих в стране, нередко любую ситуацию преломляет в ином свете.

На любом предприятии имеется система деловых, регламентированных документами (приказами, положениями, договорами трудовых отношений, штатными расписаниями, коллективными договорами и другими документами) отношений и система скрытых личных неформальных отношений, не предусмотренная документами и нигде не записанная.

Схема деловых и неформальных отношений персонала предприятий в странах с «эффективной экономикой» представляет собой 80% строго деловых отношений и еще 20% четко формализованных корпоративных отношений.

А что же у нас? Несомненно, на всех предприятиях присутствуют деловые отношения. Они описаны в большом количестве разнообразных документов. Однако их действенность нередко остается довольно низкой. Это связано со многими причинами, в том числе и с развитием неформальных отношений.

Типичные неформальные отношения, процветающие во многих производственных коллективах и организациях любой

ктуры^и^форшьі^ски єли*э^шциональныеотношениясуществуют в любых коллективах, на предприятиях любой формы собственности, любой численности, любого региона и отрасли. Пока на предприятиях работают люди - до тех пор эти отношения будут не только существовать, но и постоянно вмешиваться, в том числе, и в решение кадрових проблем. Вспомните своих коллег. С кем-то из них Вы охотно улыбаетесь при случайной встрече в коридоре, Симпатизируя ему, выполните маленькую просьбу, не входящую в круг Ваших должностных обязанностей. А с каким-то другим человеком Вы в столовой даже за один стол не сядете. Впрочем, это испытывают все люди. Психологические и эмоциональные отношения образуют в целом фон психологического климата в коллективе.

• **Дружеские отношения** более глубоки, устойчивы и долговременный чем психологические и эмоциональные, хотя они тесно переплетены с ними. Основой дружеских отношений могут быть совместные интересы, совместное проведение досуга, совместная творческая деятельность, общая беда и множество иных причин. Корни дружеских отношений уходят в школьные и студенческие годы, в детские забавы во дворе, в предшествующую совместную деятельность или отдых и т.п. Очень часто дружеские отношения дают людям некоторое преимущество над другими. Что позволено делать другу, то не могут делать другие - например, критиковать друга-начальника. Чувство доверия к другу нередко приводит к тому, что мы оцениваем его работу

выше, щедрее поощряем материально, прощаем мелкие нарушения только потому, что это друг. Нередко дружеские отношения перерастают в отношения личной преданности к руководителю. В этом случае они приобретают особый вес.

• **Семейные отношения** по своей природе естественны. В годы социализма семейные трудовые династии только приветствовались. В настоящее время вряд ли кто будет выступать против династий на рабочих профессиях. Однако семейные кланы специалистов и руководителей вызывают неоднозначное мнение. С одной стороны, как же от них избавится, если градообразующее предприятие является единственным источником работы для небольшого города или поселка. Куда устроить работать своих детей и родственников. Хотя все знают, как трудно работать родителям с детьми в одном подразделении. С другой стороны, семейный клан руководителей и специалистов, объединившись, ведет свою кадровую политику, может серьезно затруднять решения невыгодных для него вопросов. Поэтому становится понятным действия менеджеров по персоналу на некогда украинских предприятиях, а ныне принадлежащих иностранному собственнику. Менеджер вызывает членов семи и говорит: «Со следующего полугодия работать будет только один из вас. Решите сами кто…».

• **Половые отношения** также естественны по своей природе. На наших предприятиях работают мужчины и женщины. Это на западных предприятиях работают напарники, партнеры и бесполые сотрудники. У нас каждый сотрудник четко знает свою половую роль и ведет себя соответственно ролевым ожиданиям. На наших предприятиях все знают, кто кого любит, кто с кем живет. Ведь это скрыть невозможно. И все к этому привыкли и особенно не осуждают.

• **Национальные отношения.** Украинцы в основном терпимы к людям других национальностей, кроме Западной Украины, где настроены против русских. В целом же украинцы мало уделяют проблемам собственной национальности, отсутствует взаимопомощь. Известны анекдоты, раскрывающие зависть украинцев к успехам соседа, готовность терпеть беду, лишь бы у соседа беда была большей. В то же время в Украине есть малочисленные национальности, которые всегда помогали и продолжают помогать друг другу. Стоит на предприятие устроиться одному, как через некоторое время там работает уже несколько десятков лиц этой

национальности. Используя национальные связи они пытаются продвинуть своих на высокие должности в управлении предприятием и захватить руководящие посты.

• **Религиозные отношения** в Украине сложились исторически так, что на территории страны присутствуют христианство и ислам. Пока что ожесточенная борьба развернулась между концессиями христианства за души людей, храмы, землю, произведения искусства и средства самих верующих. Особенно активны различные секты, финансируемые с Запада. Они активно создают религиозные организации на промышленных предприятиях.

• **Коррупционные отношения** в Украине были всегда. Сейчас они получили такое массовое распространение, что стали беспокоить не только население, но и правящий класс собственников. Собственники не получают ожидаемой прибыли, т.к. она разворовывается на уровне младшего и среднего звена. На предприятиях придумываются нестандартные ходы, чтобы предотвратить хищения.

Не касаясь вопроса, как собственники прихватили бывшую госсобственность, зададимся другим вопросом: Как бороться с «откатами» госслужащих? С этим никто не борется и, кажется, не собирается бороться. Об этом власти говорят так, словно подталкивают к этим действиям колеблющихся. М. Задорнов сказал: «...есть два самых богатых человека в мире: шейх Кувейта и В.С. Черномырдин. Но если первый нагло обокрал свой народ, то второй честно заработал все своим трудом».

Мы не перечислили всего набора неформальных отношений, а только наиболее часто встречающиеся. Влияние этих отношений в кадровой политике велико. В результате нередко получается, что практически все кадровые мероприятия, даже хорошо продуманные и очень подробно описанные в документах, при практическом исполнение на предприятии приобретают специфическую окраску, придаваемую им неформальными отношениями. Результат зачастую может оказаться не предсказуемым.

Распределение долей влияния в кадровой политике деловых и неформальных отношений персонала предприятий в странах с «эффективной экономикой» мы представили как 80% строго деловых отношений и еще 20% четко формализованных корпоративных отношений. На многих наших предприятиях можно получить обратную картину. 20% деловых отношений и 80% неформальных отношений.

Руководителям служб управления персоналом предприятий и организаций надо очень четко представлять структуру всех отношений в коллективе, как формальных, так и неформальных.

4.2. Цели аттестации

Нельзя попасть в цель, если ее не видишь.

Как и любое сложное кадровое мероприятие, аттестация начинается с определения, что это такое и зачем она нужна. Сразу отметим, что нам ближе следующее мнение.

Аттестация - это система кадровых мероприятий по определению уровня профессиональной компетентности и меры соответствия аттестуемого требованиям занимаемой должности (регламенту, профессиональному стандарту).

Типовые положения по аттестации разных отраслей дают нижеследующие определения. Мы специально не меняли формулировки тех лет.

Аттестация - это метод оценки работников организации, используемый руководителем (работодателем) с целью оценки эффективности выполнения должностных обязанностей на основе квалификационных требований;

Аттестация - это процедура определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работников и установление степени их соответствия занимаемой должности;

Аттестация - это кадровые мероприятия, направленные на принятие решений по управлению персоналом: планирование, расстановка кадров, развитие инициативы и творческой активности работников, мотивации, достижения экономической и социальной эффективности организации.

Международный стандарт ISO 9001:2000 «Системы менеджмента качества — требования» в разделе 6.2. «Людские ресурсы» следующим образом формулирует общее положение -

Персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции, должен быть компетентен на основе соответствующего образования, подготовки, навыков и опыта.

Правильно поставленная цель — необходимое условие построения системы действий и достижения результата. Какие цели мы преследуем при проведении аттестации?

Проанализировав десять Положений по проведению аттестации разных предприятий мы выписали цели аттестации в порядке частоты встречаемости:

1. обеспечение более тесной связи заработной платы с результатами их труда,
2. стимулирование роста квалификации, профессионализма и творческой инициативы у работников,
3. повышение качества обучения персонала,
4. наиболее рациональное использование кадров,
5. повышение эффективности труда персонала,
6. повышение ответственности за порученное дело.
7. улучшение подбора, расстановки и воспитания кадров,
8. повышение идейно-политического уровня персонала,
9. развитие профессиональных, духовно нравственных и личностных качеств работников,
10. усиление материальной и моральной заинтересованности работников в ускорении научно-технического прогресса,
11. выделение трудового вклада работников.

Отметим, что определение уровня соответствия требованиям занимаемой должности (изложенным в документе, регламенте, профессиональном стандарте) как цель аттестации в приведенных выше документах вовсе не значится.

Конечно, цель аттестации должна быть четко сформулирована. Формулировки типа «повышение их идейно-политического уровня персонала» явно устарели, а «наиболее рациональное использование кадров» — не более чем благое пожелания.

Цель должна быть измерима. То есть по окончании процедуры аттестации мы должны получить результат в соответствии с целью. Например, если цель формулируется как «повышение эффективности их труда», в результате аттестации желательно иметь данные о том, что было до аттестации и что получилось после аттестации именно по результатам труда аттестуемых.

Надо помнить, что аттестация проходит в коллективе конкретного предприятия, которое существует в определенных рыночных условиях. Например, руководство предприятия формулирует цель аттестации как «оценку соответствия требованиям занимаемой должности», в условиях дефицита на рынке труда представителей определенных профессиональных групп, заработной платы ниже рыночной. Можно ожидать проблемы с подготовкой персонала (если мы и так знаем, что наш персонал в большинстве не соответствует занимаемым должностям, а заменить его некем). В данном случае ответ «не соответствует занимаемой должности по таким-то параметрам» сообщит нам лишь направления обучения аттестуемых.

Цель аттестации должна быть целью именно аттестации, а не подменять недоработки в других областях. Цель аттестации формулируется руководством предприятия и совсем не обязательно должна разделяться всеми сотрудниками, вовлеченными в процесс аттестации. Более того, цели аттестации могут задевать и ущемлять насущные интересы персонала.

Как будут использоваться результаты аттестации. Искусство ради искусства в бизнесе недопустимо. Ответ только один - результаты аттестации должны формулироваться как выполнение целей аттестации. И никак иначе.

Например, планируется реструктуризация предприятия и расширение бизнеса, внедрение новых условий работы. Цель нашей аттестации — «подбор сотрудников, способных работать на новом направлении с иными условиями труда». Значит должны быть разработаны системы требований на вновь вводимые должности, произведена оценка персонала, претендующего на работу в новом

структурном подразделении, а задача аттестационной комиссии определить, кто именно из сотрудников в наибольшей степени готов работать в новых условиях.

Использовать полученную информацию будем индивидуально. Способен ли каждый конкретный сотрудник приспособиться к новым условиям, какая должность больше ему подходит, сможет ли он дать больше, чем дает сейчас для организации. Можем ли мы внедрять новые технологии с учетом наличных человеческих ресурсов.

Предварительно стоит задуматься, как результаты будут обобщаться, обсчитываться, накапливаться и анализироваться (изначально результат аттестации каждого сотрудника должен быть представлен в компьютере в удобном для дальнейшего использования виде, необходима унификация хотя бы по отдельным профессиональным группам или структурным подразделениям). Аттестация, как и любой сбор информации, предполагает дальнейшую обработку информации.

Е.А. Борисова вспоминает, что когда ее приглашают для консультирования по проведению аттестации, она сразу просит ответить на вопрос: «А зачем Вы проводите аттестацию?». По крайней мере, в половине случаев четкого ответа не бывает, хотя почти всегда присутствует понимание того, что это нужно, на фоне весьма расплывчатых формулировок цели. Поэтому в качестве первого пункта технического задания на консультационный проект ей пришлось включить «Помощь в определении и формулировании цели аттестации».

Мы также неоднократно встречались с тем, что сотрудники служб персонала не знают цели предстоящей аттестации или нечетко формулируют их. Цели аттестации хорошо знают и четко формулируют руководители предприятий и особенно - хозяева. К сожалению, они редко доводят их до исполнителей. И понятно почему. Если предстоит массовое сокращение персонала, то данную цель следует скрывать и маскировать как можно дольше. Чтобы никто об этом ничего не знал. А декларировать в этом случае следует цели «типа повышение качества обучения персонала».

Не доверяют руководители предприятий в полной мере и приглашенным консультантам, заставляя их зачастую работать вслепую, а значит менее эффективно.

В литературе по аттестации выделяются три основные группы целей:

Административные решения	**Потенциал (развитие)**	**Деятельность (текущая или за прошедший период)**
Изменение системы оплаты труда	Получение обратной связи от сотрудников	Определение результатов работы за отчетный период
Изменение системы поощрения и наказания	Выявление творческого потенциала сотрудников	Потребность в обучении
Соответствие требованиям занимаемой должности (для последующих административных решений)	Информирование сотрудников о том, что от них ждет организация	Выявление текущих проблем
	Личное развитие и развитие карьеры	Улучшение текущей деятельности
	Корректировка планов организации (способны ли наши сотрудники выполнять новые задачи)	
	Получение информации для планирования человеческих ресурсов в организации	
	Установление стандартов деятельности	

Важно не столько название группы целей, сколько то, что мы в него вкладываем. Условно, не присваивая названий, можно выделить три направления:

- Решения, связанные с изменением компенсационного пакета, имеющие конкретные материальные последствия для работников или приводящие к понижению/повышению в должности, увольнению.
- Решения, связанные с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации).
- Решения, связанные с оценкой текущей деятельности и выявлением рабочих проблем».

Иной подход к аттестации нашел за рубежом свое отражение и в названии - вместо Appraisal (оценка) или Performance evaluation (оценка деятельности) все чаще используют Performance development review (обзор развития деятельности).

Вместе с тем, по нашему мнению, оценка деятельности — это только одно из звеньев длинной цепи, под названием аттестация.

Ниже мы приводим семь целей аттестации зарубежных компаний в редакции Е. А. Борисовой:

1. Цель аттестации - предоставить возможность руководителям и сотрудникам оценить и согласовать текущую деятельность, а также будущие цели и возможности их достижения, и в соответствии с этим потребность в обучении и развитии. Это даст возможность подготовить программы развития, сочетающие индивидуальные потребности с целями и задачами организации и отдела.

2. Цель аттестации - оценить деятельность сотрудников в реализации задач компании. Правильно осуществленный процесс аттестации должен также повысить удовлетворенность сотрудников компании от работы, их осознание собственных достижений, и показать пути развития. Две основные задачи процесса аттестации:

— Дать сотрудникам обратную связь по их деятельности за последние шесть месяцев (у руководителя есть возможность выразить официальную благодарность и внести конструктивные критические замечания).

— Установить измеримые цели и предложить конкретные рекомендации по улучшению деятельности и дальнейшему развитию (создание плана действий).

3. Аттестация проводится в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело и должна содействовать дальнейшему улучшению подбора и воспитания кадров и повышению их деловой квалификации. При аттестации определяются деловые качества работников и делаются выводы об их соответствии занимаемой должности.

4. Цель аттестации - создание системы подготовки и роста кадров и выявление потенциала сотрудников.

5. Основная цель аттестации - помочь руководителю и подчиненному достичь взаимопонимания и максимально возможного сотрудничества.

6. Целью аттестации является обзор поведения работников в ключевых областях, чрезвычайно важных для эффективного выполнения работы. Учитываются стандарты работы на каждом рабочем месте и сравнение деятельности работника с этими стандартами.

7. Основной целью системы аттестации является улучшение диалога между руководителями и подчиненными и повышение эффективности индивидуальной деятельности персонала.

Для достижения этих целей аттестация должна обеспечивать выполнение следующих задач:

• Оценка эффективности деятельности сотрудников в соответствии с их возможностями.

• Планирование конкретных действий, направленных на повышение эффективности сотрудников, увеличение их вклада в достижение целей компании и повышение удовлетворенности сотрудников от работы в компании.

• Определение необходимости в обучении и повышении квалификации сотрудников.

• Выявление потенциала сотрудников для продвижения или перемещения в рамках компании.

Не будем комментировать эти цели аттестации - сколько людей - столько и мнений.

Подведем итоги. На наш взгляд, **Стратегической целью аттестации** следует считать, желание собственников предприятия получить большую прибыль за счет более интенсивного и результативного труда правильно подобранных, обученных и расставленных сотрудников.

Тактическая цель аттестации - определение компетентности персонала на основе соответствующего образования, подготовки, навыков и опыта. На основе чего создается база данных по персоналу предприятия, а также делаются выводы о соответствии аттестуемых требованиям занимаемой должности. Разрабатываются и претворяются в жизнь мероприятия по повышению компетентности, интенсивности и результата труда персонала.

На каждом предприятии к этим целям добавляются еще оперативные цели. Это могут быть любые цели, которые необходимо достичь в обозримом будущем, для решения актуальных кадровых проблем.

Лекція 22

АТЕСТАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ В СВІТЛІ МІЖНАРОДНИХ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ

Зміст лекції:

1. Комплекс вимог міжнародного стандарту ISO 9001 до компетентності персоналу
2. Основні ланки атестації персоналу

1. Комплекс требований международного стандарта ISO 9001 к компетентности персонала

Международный стандарт ISO 9001 - *Персонал, выполняющий работу, влияющую на качество продукции, должен быть компетентен на основе соответствующего образования, подготовки, навыков и опыта.*

Это положение детализируется. Организация должна:

- Определить требования к компетентности персонала, выполняющего работу, влияющую на качество.
- Обеспечить подготовку персонала или предпринимать, другие действия с целью удовлетворения этих требований.
- Оценивать результативность предпринятых действий.

Нельзя никого аттестовать, либо подобрать на данную должность, либо обучать, если мы не знаем профессиональных требований к человеку, который работает на этой должности Как бы ни называлась эта система требований — профессиональным стандартом, регламентом, должностной инструкцией, моделью, профессиограммой или психологическим портретом, главное — она должна быть.

Следуя требованиям Международных стандартов, каждое предприятие заинтересовано брать на вооружение такую систему оценки и подбора персонала, которая, на наш взгляд, к настоящему времени должна состоять из следующих основных звеньев:

• **Сборника профессиональных стандартов** предприятия — документа, отражающего конкретные требования к личности и деятельности персонала, предъявляемые условиями работы на данных должностях предприятия.

• **Инструментария оценки** параметров личности и деятельности персонала, соответствующего по основным измеряемым параметрам профессиональных стандартов предприятия. **В** качества такого инструментария мы предлагаем методику экспертных оценок. Однако инструментарий может быть значительно расширен как за счет тестирования аттестуемых батареями тестов, так и за счет применения различных игровых тренинговых оценочных процедур, а также данных по изучению документов.

• **Автоматизированная оценка соответствия персонала требованиям занимаемой должности** по параметрам, указанным в Сборнике профессиональных стандартов, проводится с помощью программы для ПЭВМ.

• **Документ о соответствии персонала требованиям занимаемой должности.** Характеристика соответствия аттестуемого требованиям профессионального стандарта занимаемой должности составляется программой ПК и редактируется сотрудниками отдела персонала.

Какие параметры должны лежать с одной стороны в основе профессиональных стандартов, а с другой стороны — использоваться при оценке аттестуемых? Ответ на этот вопрос лежит в самой теории управления качеством.

Стандарты - это комплекс требований к личности и деятельности аттестуемого, предъявляемые условиями работы на данной должности, в данном трудовом коллективе на этом предприятии. Формулируются стандарты опытными экспертами, имеющими на предприятии высокий статус. Это означает, что профессиональные стандарты могут быть в рамках теории

моделирования названы нормативными моделями, а с точки зрения практиков - регламентами. Требования системы менеджмента качества заключаются лишь в главном - в соответствии аттестуемых требованиям профессиональных стандартов по ряду параметров.

Какие же параметры должны привлечь наше внимание в первую очередь?

Пытаясь концентрированно представить принципы управления качеством, сформулированные доктором Демингом и отраженные в международных стандартах, отметим три ключевые понятия, которые направляют деятельность к достижению тотального КАЧЕСТВА во всей организации:

- **РАБОТА**
- **ПОТЕРИ**
- **НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ.**

Эти три понятия определяют основной набор параметров оценки деятельности. Основной деятельностью являются *непрерывные* усилия каждого работника организации, направленные на обнаружение, количественное измерение и исключение потерь в любой работе путем совершенствования производственного процесса. Так считает один из разработчиков теории качества В.Е. Конвей. В результате этих усилий происходит непрерывное повышение качества и непрерывное снижение себестоимости. И то и другое приносит удовлетворение потребителям.

РАБОТА

В организации все зависит от того, над чем работают люди и как они работают. Японские компании, с помощью доктора Деминга, установили, что организации должны стремиться работать только над тем, что приносит пользу конечному потребителю - тому, кто покупает товар или услугу. В новой системе каждый сосредоточен на выполнении полезной работы.

Полезная работа, увеличивает потребительскую стоимость, то есть повышает ценность товара, с точки зрения потребителя. Потребитель может быть внутренним (например, работник, выполняющий следующую операцию, или подразделение в той же организации) или внешним (вне организации). Работа считается полезной только в том случае, если она увеличивает потребительскую стоимость, с точки зрения именно внешнего потребителя. Примерами полезной работы являются добавление крыла при сборке автомобиля, освоение выпуска новой для организации продукции. У всякого, кто выполняет полезную работу, есть потребитель. Если работа делается не для того, чтобы принести пользу внешнему потребителю, то такая работа не увеличивает потребительской стоимости.

Некоторая часть работы (5-15% всей работы) может быть необходимой даже в том случае, если она непосредственно и не увеличивает потребительной стоимости. Первым примером работы такой категории, который приходит на ум, является составление финансового отчета для уплаты налогов. Однако мы должны стремиться исключить или свести к минимуму любую работу, которая не приносит пользу, с точки зрения потребителя. Потребители любят оплачивать только такую работу, которая увеличивает потребительскую стоимость, то есть приносит пользу.

Представьте себе, что от вас требовался бы самый подробный учет абсолютно всей работы, которая делается в вашей организации, и вам пришлось бы анализировать все эти сведения, чтобы показать, сколько было полезной работы и сколько было потерь, с точки зрения вашего внешнего потребителя. Как бы вы чувствовали себя, если бы вам пришлось полностью включить результаты такого учета в счет, выставляемый вашему потребителю?

Вы были бы потрясены, если бы потребитель сократил выплату на 40%, поскольку он согласен платить только за

полезную работу. Потребители соглашаются платить за потери только потому, что наши конкуренты также работают с колоссальными потерями, да еще потому, что потребители не всегда хорошо представляют, как велики ваши потери. Как только потребитель найдет на рынке такого поставщика, который избавился от большей части этих потерь, вы останетесь без заказов.

Посмотрите на все, что делаете вы сами и на все, что делается в вашей организации, с точки зрения вашего внешнего потребителя. Большая часть рабочих операций заполнена действиями, которые в действительности не обязательны. Всем организациям свойственно поддерживать существующее внутри них положение дел. Внешним условиям, напротив, свойственно быстрое изменение. Многие рабочие операции продолжают выполняться, несмотря на то, что они уже больше не нужны, - если они вообще были когда-то нужны. Мы продолжаем издавать отчеты, которые никто не использует (хорошо было бы, если бы никто не тратил время на их чтение). Отдел маркетинга и сбыта продолжает обзванивать по старым спискам мелких покупателей, с которыми им удобнее работать, но не пытается прорваться к новым более крупным.

Огромная часть (около трех четвертей) необязательной работы - переделки. Это исправление или изготовление заново того, что не было сделано с первого раза. С нашей точки зрения, к категории переделок относится как та работа, которая не была сделана правильно с первого раза, так и вся система инспекции, контроля, проверок и перепроверок, которая необходима для поиска и обнаружения ошибок.

На долю необязательной работы, включая переделки, обычно приходится около 40% всей работы. На переделки, которые составляют примерно три четверти необязательной работы, приходится, следовательно 30% всей работы.

Наконец, примерно 25% оплачиваемого рабочего времени люди просто не работают. Сюда входит законное время, такое как отпуска, праздники и перерывы. Но в эту же категорию попадает

много времени, проводимого в простоях или хлопотах, вызванных перебоями в расписании или простоями под погрузкой. Большинство организаций отводит значительно больше рабочего времени (как человеко-часов, так и машинного времени) для выполнения требуемой работы. Согласно закону Паркинсона, "Работа заполняет все отведенное для нее время[1]". В промышленном производстве закон Паркинсона проявляется зачастую в излишних запасах, сложенных "на всякий случай", что является дополнительной прибавкой к себестоимости. В подразделениях умственного труда этот закон часто означает выдвижение необязательных проектов и написание необязательных отчетов, которые также увеличивают себестоимость, поскольку другим приходится читать отчеты и участвовать в проектах.

Давайте попробуем подвести некоторый итог, чтобы посмотреть, что же получается. Данные, приведенные в Рис. 2-1. получены В.Е. Конвеем по данным анализа ряда промышленных предприятий США в 1985-1990 годах.

Рисунок 1. Распределение рабочего времени

Типичная организация тратит около 40% работы на необязательные задачи, 5-15% на необходимую, но бесполезную работу и 25% оплачиваемого рабочего времени не работает. Остается менее 30% на действительную полезную работу. Задумайтесь об этом! Только 20-30% времени тратится на деятельность, которая увеличивает потребительную стоимость, то есть создает ценность с точки зрения потребителя.

А ведь мы еще даже не измерили, насколько эффективно выполняется работа в эти 20-30% времени. Как вы полагаете, как распределено время по категориям работы в вашей компании, в подразделении, на участке, в отделе? Как распределено ваше рабочее время? Некоторые исследования показывают, что в Западном полушарии только 10% всей работы - полезная работа. Удивительно ли после этого, что так много отраслей нашей промышленности не конкурентоспособны?

Рассматривая эту проблему с позитивной точки зрения, представьте себе, каковы возможности совершенствования! К счастью, существуют эксперты по той работе, которую выполняет каждая организация, - те люди, которые могут помочь организации отделить обязательную работу от необязательной и сделать обязательную работу более эффективной. Это потребители данной организации, ее поставщики и ее работники - люди, вовлеченные в рабочий процесс ежедневно. Главным шагом на пути исключения всех потерь является убедить всех этих экспертов, что усовершенствование рабочих процессов отвечает их интересам.

ПОТЕРИ

Как известно, любую работу можно сделать очень легко, нужно только исключить непроизводительные потери. Эта формулировка связывает между собой понятия работы и потерь. Мы уже говорили, что потери связаны с тем. над чем и как работают люди. Большая часть такой работы, которая не

увеличивает потребительскую стоимость, с точки зрения внешнего потребителя, является источником потерь. Даже если люди заняты полезной работой, но делают ее первый раз неправильно или неэффективно, они вызывают потери.

Организации несут потери - то есть растрачивают впустую материалы, капитал, время людей и их талант, упускают возможности, которые могли бы привести к заказам и прибылям. Потери материалов охватывают и потери энергии, брак, переделки и потери, вызванные выходом за пределы допусков, и необходимостью доделывать продукцию. Помните, организации нужно выпускать то, что требуется потребителю. - не больше и не меньше.

Потери капитала включают в себя капитал, омертвленный в излишних запасах (как на складах, так и повсеместно), неоплаченных счетах должников, излишках производственных помещений, оборудования и других ценностей. Особенно разрушительны излишние запасы, поскольку они увеличивают, ко всему прочему, расходы на (складские и другие) производственные помещения, переработку грузов, страховку имущества, его порчу и моральное старение.

Люди в организациях теряют время, начиная с генерального директора, который пропадает неделями на ненужных совещаниях, до работницы канцелярии, которая вынуждена убивать время, дожидаясь утренней почты. Каждая организация растрачивает впустую талант ее работников - либо из-за того, что люди "сидят" не на своих местах, либо из-за того, что на инициативу и творчество наложена масса ненужных ограничений.

Чтобы предотвращать потери, связанные с упущенными сделками, организация должна предлагать такой товар, который нужен тому покупателю, которому он нужен. Причем делать это нужно правильно, в нужное время и по нужной цене.

Если мы будем иметь в виду не только внешнего, но и внутреннего потребителя, то станет ясно, что потери данной категории могут происходить и происходят в каждом подразделении, начиная с исследовательского и проектного подразделений и кончая отделами маркетинга и финансовым отделом, не только сотрудники сбыта теряют возможности и покупателей. Наиболее крупные потери происходят вследствие того, что вовремя не распознаются потребности клиентов и покупателей и продукция не удовлетворяет в нужное время конкретную потребность. Потребитель - главная фирма в деле преодоления потерь, поскольку желания и потребности потребителя определяют потребительскую стоимость.

НЕПРЕРЫВНОЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ

Некоторые организации сначала приняли к исполнению, но затем отвергли программы повышения качества, поскольку они относились к ним, как к программам. Ни одна организация не может исключить все потери во всех своих производственных процессах и считать, что с некоторых пор вся работа становится только полезной работой, увеличивающей потребительную стоимость. **Когда** мы говорим, что потери исключаются **навсегда:** мы имеем ввиду, что это - **непрерывный процесс:** постоянная часть культуры корпорации. Все сотрудники на всех уровнях должны изменить стиль мышления, общения, работы и поступков. Непрерывное совершенствование качества и повышение производительности должно быть "делом номер один" для каждого. Непрерывное совершенствование - это нескончаемый процесс настойчивого приложения усилий.

Трудность данного измерения как раз в том и состоит, что оно никогда не заканчивается в отличие от одноразового мероприятия по внедрению усовершенствования. Это совершенно иной подход к труду, требующий глубоких изменений культуры. Такое изменение подрывает основы всех сущест-

вующих ранее теорий менеджмента и представлений об организации. Оно требует глубокого понимания и активного лидерства со стороны высшего руководства. В противном случае, оно долго не просуществует. Поддержание существующего положения дел само по себе является очень мощным мотивирующим фактором для большинства людей. Для того чтобы изменить навсегда то, как люди думают, говорят и поступают, необходимо самоотверженное лидерство на протяжении длительного времени.

Размышления о работе, потерях и непрерывном совершенствовании должны в рамках конкретного предприятия раскладываться на столь же конкретные параметры. Эти параметры опять же формулируются людьми, несущими ответственность за деятельность предприятия и кровно заинтересованными в его развитии.

2 Основные звенья аттестации персонала

В советское время ни у кого не вызывает сомнений лозунг, что эффективность деятельности любого предприятия в решающей степени зависит от правильно организованного подбора, воспитания и расстановки персонала.

Кадры решают все!

Сейчас у нас нет оснований для такого оптимизма. Лозунг, несомненно, правильный. Однако время изменилось и сейчас получается, что то, что для одного предприятия в радость, для другого — смерть. Разрабатывая единую систему аттестации персонала отечественных предприятий, мы больше всего опасались некритического переноса ее постулатов на практику отечественных предприятии.

Что такое аттестация? В советское время под аттестацией понималась работа аттестационной комиссии. Именно эти пятнадцать минут работы комиссии. Вся подготовительная работа и действия по выполнению решений по результатам аттестации оставались вне видимости. Соответственно поэтому эта работа никак не нормировалась и не оплачивалась, а считалась почетной общественной нагрузкой.

Аттестация — система кадровых мероприятий по определению уровня профессиональной компетентности и степени соответствия требованиям занимаемой должности (регламенту, профессиональному стандарту).

Мы считаем, что система аттестации персонала предприятия должна состоять из следующих шести основных звеньев:

- **Сборник профессиональных стандартов** предприятия — документ, отражает конкретные и точно измеряемые требования к личности и деятельности персонала, сформулированные руководством в соответствии с их пониманием характера и условий труда на данных должностях в конкретных коллективах структурных подразделений предприятия.
- **Инструмент оценки** личности и деятельности аттестуемых по основным аналогично измеряемым параметрам профессиональных стандартов предприятия. В качестве такого инструмента мы предлагаем методику экспертных оценок.

а Автоматизированная оценка соответствия персонала требованиям занимаемой должности по параметрам, указанным в Сборнике профессиональных стандартов, проводится с помощью программы WINMEA.

- **Документ** о соответствии персонала требованиям занимаемой должности. Характеристика соответствия аттестуемого требованиям профессионального стандарта занимаемой должности составляется программой ПК и редактируется сотрудниками отдела персонала.
- **Правовое пространство** для проведения аттестации. Комплект обязательных документов: Положение по аттестации с приложениями, Приказ о проведеніш аттестации и др.
- **Мероприятия** по результатам проведенной аттестации.

Каждому звену этой цепи мы уделим особое внимание.

Опыт внедрения этой системы аттестации персонала на предприятиях и в организациях Российской Федерации позволяет нам судить о ее достоинствах п недостатках.

К достоинствам, прежде всего, отнесем:

• Система аттестации в целом усиливает деловую структуру предприятия, укрепляет его управляемость и конкурентоспособность.

• Накапливаются данные о персонале, создается универсальная база объективных данных, позволяющая всесторонне анализировать кадровые процессы на предприятии и быстро подавать сведения по любому сотруднику.

• Система соответствует требованиям Международных стандартов качества, а некоторые звенья ее имеют самостоятельную ценность. Например, сборник профессиональных стандартов.

• Система позволяет точно определять степень соответствия аттестуемого требованиям профессионального стандарта любой должности из базы предприятия по любым 100 параметрам.

• Система легко настраивается на специфику предприятия любой отрасли и любой формы собственности.

К недостаткам системы относится:

• Система не позволяет старшим руководителям предприятия свободно вмешиваться в решение кадровых вопросов, находящихся в компетентности управления по персоналу.

• Система учитывает не только деловые, но и неписаные законы неформальных отношений (дружеских, психологических, эмоциональных, семейных, половых, национальных, религиозных, коррупционных и других) в коллективах подразделений предприятия.

Лекція 23

СТРУКТУРА ПРОЦЕСУ АТЕСТАЦІЇ. ВЗАЄМОДІЯ СЛУЖБИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ З КЕРІВНИКАМИ В ПРОЦЕСІ АТЕСТАЦІЇ

Зміст лекції:
1. Структура процесу атестації
2. Взаємодія служби управління персоналом з керівниками в процесі атестації

1. Структура процесса аттестации

Процесс аттестации можно и нужно структурировать так же, как и любой другой процесс в компании. Приведем здесь лишь схему (рис. 1) и краткие комментарии, в последующих главах каждый блок будет рассмотрен подробно.

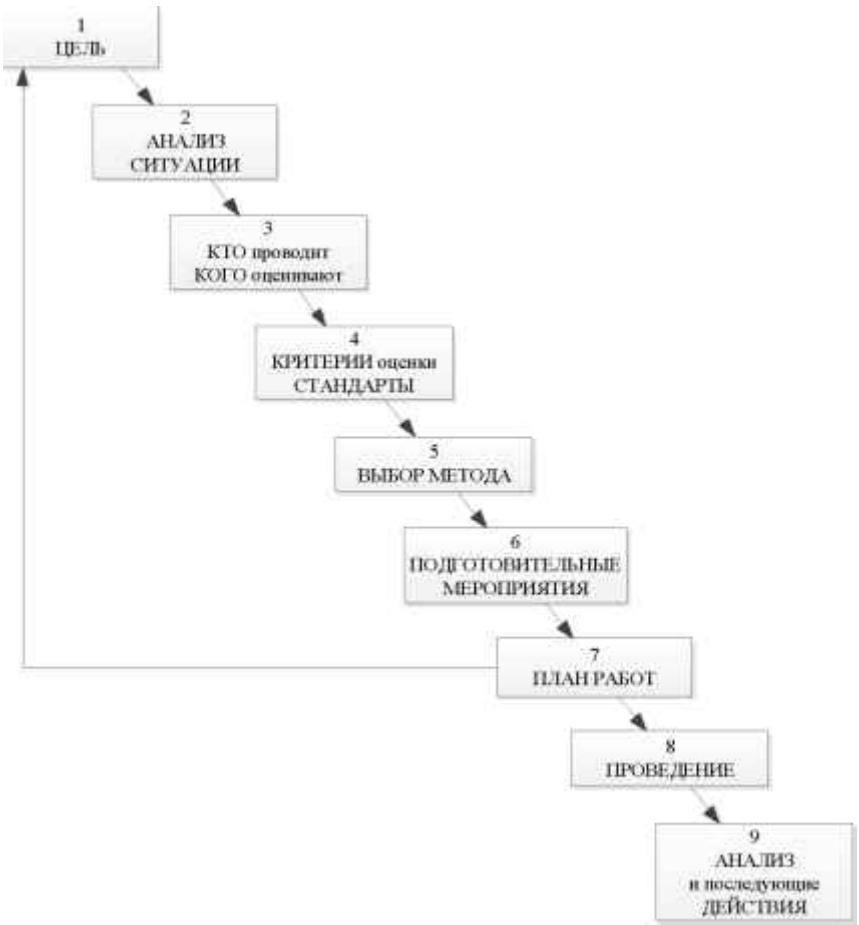


Рисунок 1- Алгоритм действий при проведении аттестации

ЦЕЛЬ АТТЕСТАЦИИ (1)

Самое главное — определиться с целью. Нет цели - нет аттестации. Возможные цели аттестации мы рассмотрим в следующей лекции.

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ (2)

Перед началом аттестации мы должны задать себе много вопросов. Чем больше информации мы соберем на предварительном этапе, тем меньше излишней работы мы будем выполнять при выборе методов проведения аттестации.

Каких результатов мы ожидаем от проведения аттестации? Как мы будем эти результаты обрабатывать, какие выводы сможем сделать и какие действия предпринять?

Проводилась ли в компании аттестация ранее? Есть ли у нас сотрудники, имеющие опыт проведения аттестации?

Если ранее аттестация проводилась, какие плюсы и минусы мы можем отметить (при подготовке, проведении, последующих действиях)?

Не противоречит ли аттестация нашей организационной культуре? Если мы делаем ставку на работу в команде, можем ли мы оценивать каждого индивидуально? Если у нас в компании принят административный (директивный стиль управления), а мы проводим аттестацию, чтобы получить от сотрудников обратную связь, достигнем ли мы результата и к каким изменениям это приведет впоследствии?

Достаточно ли у нас данных для проведения аттестации? Существуют ли стандарты выполнения работы? Знают ли работники, что от них ожидается на рабочем месте? Хорошо ли руководители знают, что делают подчиненные? Какие документы, регламентирующие деятельность работников, существуют в организации?

Умеют ли наши руководители проводить аттестацию? Более того, умеют ли наши руководители конструктивно общаться с подчиненными?

Какой реакции персонала на предстоящую аттестацию мы ожидаем? Какие методы внутреннего PR мы можем использовать, чтобы создать позитивное отношение?

Какими человеческими, временными, финансовыми ресурсами мы располагаем для проведения аттестации?

АНАЛИЗ МЕТОДОВ И ПОДХОДОВ (3-6)

Из всего многообразия методов надо выбрать именно то, что подходит для нашей компании, и что мы в состоянии реализовать. Есть много заманчивых путей, но выбрать надо именно тот, по которому мы дойдем до конца. Красивая дорога, обрывающаяся на середине пути - не дорога. Разные подходы

предъявляют свои требования к квалификации и подготовке персонала, моральному климату в коллективе, наличию времени и денег. Чем лучше мы поработали на предыдущем этапе, тем легче нам будет сейчас найти свою дорогу. Подробный анализ того, кто может проводить аттестацию, какие методы существуют, как разработать критерии, какая подготовительная работа необходима, будут представлены в последующих лекциях.

ПЛАН РАБОТ (7)

После того как мы определились, зачем и как проводить аттестацию, необходимо составить 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. В крупных компаниях или в компаниях, где налицо проблемы взаимодействия службы персонала и линейных руководителей, рекомендуется этот план закрепить в приказе по организации.

Такой план сделает последующую работу прозрачной и предсказуемой. Каждый участник процесса будет знать, что и когда он будет делать. Тому, кто отвечает за аттестацию (как правило, это директор по персоналу) не придется выслушивать ссылки на нехватку времени, оправдываться и уговаривать.

Оценка затрат также представляется достаточно важной. Очевидные затраты - это печать аттестационных форм, расходы на привлечение консультантов (если такое происходит) и приобретение литературы. Так как аттестация проходит в рабочее время, все участники процесса получают зарплату, надо подсчитать расходы на зарплату. Кроме того, во время аттестации сотрудники не занимались основной производственной деятельностью, т. е. мы имеем недополученную прибыль. Приблизительно затраты на процесс аттестации можно рассчитать по формуле:

ЗАТРАТЫ НА ПОДГОТОВКУ И ПРОВЕДЕНИЕ АТТЕСТАЦИИ

$$Z\,tz\ + Z\,tj\ (Zj\ +\ £\,z_{jk}) + D_{opz} + D_{Hn} + {}^{K}$$

где t_i - время, затраченное *i-м* работником на подготовку к аттестации; *zi* - зарплата i-го сотрудника в час; *t*j - время на аттестацию j-го сотрудника; *Z*j - зарплата j-го сотрудника в час, Z_{jk} - зарплата *k-го* сотрудника в час, участвующего в аттестации j-го сотрудника; D_{ops} - затраты на орграсходы; D_{Hn} - недополученная прибыль; К - расходы на привлечение консультантов и приобретение литературы.

Когда мы составили план организационно-технических мероприятий, надо еще раз соотнести его с целью. Впрочем, если предыдущие этапы выполнены грамотно (особенно анализ), маловероятно, что мы выявим несоответствие усилий и ожидаемого результата. Однако если такое все-таки произошло, лучше пересмотреть методы и подходы до того, как мы начали действовать. Любой человек бизнеса знает, что чем раньше мы внесем коррективы в не очень удачный проект, тем меньше затрат пропадет впустую.

ПРОВЕДЕНИЕ (8)

Основная тяжесть приходится на подготовку. Чем лучше подготовка, тем легче проведение.

Самое сложное на этом этапе - аттестационное интервью. Поэтому рассмотрим его подробно в следующей лекции.

АНАЛИЗ И ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ (9)

Анализ результатов аттестации может дать нам не только лучшее понимание деятельности конкретного работника. Аттестация очень многое дает для понимания ситуации в организации. Очевидно, что результаты зависят от того, какую цель мы перед собой ставили и какие методы использовали.

Для конкретного работника мы можем по результатам аттестации делать обоснованные выводы о потребности в обучении и развитии, его месте в организации, планировании карьеры, изменении заработной платы, дисциплинарных действиях.

Мы можем оценить, что происходит в организации в целом и в отдельных подразделениях, насколько обоснованно распределяются работы, как планировать человеческие ресурсы, можем ли мы с имеющимися ресурсами осуществить планы организации, можем ли повысить производительность труда, что нам нужно для внедрения новых технологий и изменения условий работы, соответствуют ли законодательству нормы и правила, принятые в организации, в частности нормы охраны труда.

Проанализировав заполненные аттестационные формы, мы получаем объективное представление об управленческой компетенции наших менеджеров. Руководители, умеющие грамотно оценивать работу подчиненных, в процессе аттестации так же грамотно и объективно заполнят аттестационные формы, избегая усреднений, смещения оценок, необоснованных или не имеющих отношения к работе комментариев.

Важно в процессе подготовки задуматься, как накопленный материал будет обобщаться и систематизироваться, чтобы не оказаться погребенными под ворохом бумаг. Особенно этот момент актуален для крупных компаний, в которых зачастую целесообразно предусмотреть компьютерную обработку данных.

Не менее важно по итогам аттестации разработать план действий. Например, если целью было выявление потребности в обучении сотрудников, необходимо разработать план такого обучения; если мы проводили аттестацию для того, чтобы оценить соответствие деятельности сотрудников предъявляемым требованиям, следует составить план действий по приведению деятельности и требований в соответствие.

Пример. Результат работы сотрудников подразделения X был ниже ожидаемого уровня. Среди причин, наиболее часто упоминавшихся в процессе аттестации, была плохая работа компьютерной системы. (Недочет обслуживающего

подразделения.) План действий: пригласить специалиста, который наладит компьютерную систему. Кроме того, у сотрудников А, Б, В отмечается недостаточное знание иностранного языка, что мешает им работать с документами (Недочет при приеме на работу.) План действий: направить сотрудников на обучение. Сотрудник Г получил очень высокие оценки за помощь коллегам и разъяснение им сложных вопросов. План действий: назначить Г куратором новых сотрудников. Сотрудник Д отмечен как постоянный нарушитель дисциплины, на собеседовании согласился с негативной оценкой начальника. План действий: контролировать соблюдение дисциплины и в случае повторных нарушений принять меры дисциплинарного характера. Сотрудник Е получил по всем критериям оценки «выше среднего». В настоящее время вакантно место руководителя подразделения Y. План действий: рассмотреть кандидатуру Е на должность руководителя подразделения Y.

Планы не обязательно должны быть «громкими». Можно даже назвать их не планами, а действиями. Главное, чтобы результаты анализа (аттестации) не пропали зря.

2 Взаимодействие службы управления персоналом с руководителями в процессе аттестации

Кто же должен выполнять сложную и кропотливую работу по подготовке и проведению аттестации? В большинстве случаев все ложится на плечи службы управления персоналом.

Следует помнить, что без поддержки высшего руководства и сотрудничества с линейными менеджерами аттестация теряет смысл (табл. 1).

Таблица 1. Распределение обязанностей между службой управления персоналом и линейными руководителями

Служба управления персоналом	**Линейные руководители**
Разрабатывает систему аттестации и готовит проект пакета документов	Знакомятся с проектом документов и вносят свои предложения
После получения предложений и замечаний от линейных руководителей готовит итоговый документ	Проходят обучение по проведению аттестации
Готовит план организационно-технических мероприятий и после утверждения его приказом генерального директора обеспечивает выполнение	Передают позитивную информацию подчиненным
Обеспечивает обучение и консультирование лиц, проводящих аттестацию	Оценивают деятельность своих подчиненных
Готовит позитивную информацию для сотрудников	Проводят аттестационное интервью Передают в службу управления персоналом

	результаты аттестации
Контролирует корректность проведения аттестации и решает спорные вопросы. Собирает и анализирует результаты аттестации, совместно с руководителями разрабатывает план дальнейших действий	Совместно со службой управления персоналом разрабатывают план дальнейших действий по итогам аттестации

Живой бизнес

Часто аттестация вызывает если и не открытое сопротивление, то, как минимум, скептическое отношение со стороны линейных руководителей. Во время стажировки в крупной американской юридической компа-

нии, в которой регулярно проходит аттестация, мне дали посмотреть На видеозаписи мини-семинара в крупной американской юридической компании, который проводила перед аттестацией для руководителей подразделений директор по персоналу (недавно пришедшая на работу в компанию). И лица, и позы участников выражали пренебрежение по отношению к этой маленькой женщине, которая отнимает у них драгоценное время. Тогда встал вице-президент и довел до сведения аудитории, что в этом году, как и в предыдущем, будет проводиться аттестация. Далее он убедительно попросил всех с должным уважением отнестись к предстоящему тренингу, темой которого было «Как проводить аттестационное собеседование». Под строгим взглядом начальника подчиненные подтянулись, прислушались, заинтересовались. Тренинг прошел удачно. Не исключено, что без поддержки вице-президента результат мог оказаться иным.

Как только принято решение проводить аттестацию, директор по персоналу должен согласовать с высшим руководством цели. Возможно, в этом году задачи и условия несколько изменились. Только обговорив, зачем мы это делаем и что ожидаем получить, можно приступать к подготовке процедуры.

Мысли по поводу

Одна из слушательниц на семинаре попросила подсказать, как ей лучше провести предстоящую аттестацию. Подробно рассказала о компании, специфике работы. На вопрос: «Ас какой целью вы будете проводить аттестацию?» ответила- «Не знаю — генеральный так велел». Интересно, почему руководители компаний столь абстрактные распоряжения дают именно руководителям служб персонала?

Разобравшись с целью, директор по персоналу должен предложить руководству один или несколько вариантов проведения аттестации, отметив достоинства и недостатки каждого метода и требуемые ресурсы. Практическая рекомендация - после того, как решение принято, не надо устраивать консилиум из нескольких десятков человек. Привлекать к обсуждению линейных руководителей можно и нужно после того, как разработана и закреплена на бумаге система, подготовлено Положение об

аттестации (или Политика, в зависимости от принятой в компании терминологии).

*Готовый **проект** пакета документов передается для ознакомления линейным руководителям. Тогда, уже по имеющимся документам, они вносят свои замечания и предложения. Еще одна рекомендация – попросить вносить предложения в письменном виде. Это экономит и время, и нервы.*
Отсутствие взаимодействия с линейными руководителями – организационная проблема или вопрос межличностных коммуникаций.

Використані джерела

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Издательство: Питер, 2002 г. - 256с.

Лекція 24

ВИЗНАЧЕННЯ МЕТИ АТЕСТАЦІЇ. ПОБУДОВА СИСТЕМИ АТЕСТАЦІЇ У ВІДПОВІДНОСТІ ІЗ ЦІЛЯМИ

Зміст лекції:
1. Як визначити і описати мету атестації
2. Три основні цілі атестації
3. Можливість поєднання цілей і забезпечення їх безконфліктності
4. Теорія і практика
5. Деякі приклади формулювання цілей

1. Как определить и описать цель аттестации

1.1. Нет цели - нет проекта

Как и любой проект, аттестация начинается с определения цели. Правильно поставленная цель - необходимое условие построения системы и достижения результата. Каким же условиям должна отвечать цель аттестации?

1. Цель должна быть четко сформулирована. Формулировки типа «понять, что происходит» или «чтобы работать было легче» - не более чем благие пожелания.

2. Цель должна быть измерима. То есть по окончании процедуры аттестации мы должны получить результат в соответствии с целью. Например, если цель формулируется как «определение потребности в обучении», в результате мы ожидаем получить перечень обучающих программ и список тех, кого по этим программам мы будем обучать.

3. Цель должна быть реалистична. Надо помнить, что аттестация проходит в конкретной компании, а компания существует в определенных рыночных условиях. Сформулировав цель как «оценку соответствия занимаемой должности», в условиях дефицита на рынке труда представителей определенных профессиональных групп, заработной платы ниже рыночной и высокой текучести кадров при невысоком профессиональном уровне в нашей компании, мы априори готовим себе проблемы с наличием персонала (если мы и так знаем, что наш персонал в большинстве не соответствует занимаемым должностям, а заменить его некем). В данном случае ответ «не соответствует занимаемой должности» не сообщит нам ничего нового, а лишь создаст напряжение в коллективе и увеличит текучесть кадров.

4. Цель должна учитывать временной интервал. Мы должны определить, за какой период происходит оценка деятельности - за последний год, 6 месяцев, 3 месяца, в организациях с матричной (проектной) структурой это может быть

аттестация за период работы над проектом. Это позволит избежать разговоров как о прошлых, трехлетней давности, заслугах перед организацией, так и о случившемся пять лет назад конфликте.

5. Цель аттестации должна быть целью именно аттестации, а не подменять недоработки в других областях. Например, когда в качестве цели выбирают «определение уровня оплаты каждого работника относительно других работников», очевидно, что в организации отсутствует система оплаты труда (градация по должностям и внутри групп должностей, учет сложности труда, стоимость данной профессии на рынке труда). Аттестация никогда не сможет заменить другие составляющие системы управления персоналом.

6. Цель аттестации должна быть согласована и должна разделяться всеми сотрудниками, вовлеченными в процесс аттестации. Чем крупнее компания, тем это условие более актуально. В некоторых крупных международных корпорациях сотрудники службы персонала сетуют, что они получают прекрасно подготовленные материалы из штаб-квартиры для проведения аттестации, но все происходит формально, поскольку мало кто понимает, зачем это нужно.

Проблема определения и формулирования цели аттестации особенно актуальна сейчас, когда возникла своеобразная «мода» на аттестацию. С одной стороны, сильные компании ее проводят, другие не хотят отставать. Аттестация стала своего рода имиджевой составляющей. С другой стороны, руководители, познакомившись с тем положительным эффектом, который был получен по результатам аттестации в других компаниях (или узнав о таком возможном эффекте из литературы или во время обучения), стремятся внедрять у себя передовые методы. Всегда возникает вопрос: «С чего начинать?». Ответ простой: «Начинать надо с цели».

В книге Дерека Торрингтона и Лауры Хэлл приводится перечень ответов на вопрос: «Для каких целей вы проводите аттестацию?» ((6), с. 405).

Как видно из диаграммы, цель аттестации может включать в себя несколько подцелей. Кроме того, для разных групп работников цели могут отличаться (так же, как и методы проведения аттестации). Например, установление целей деятельности (или управление по целям) применимо скорее к менеджеру, чем к секретарю в приемной.

Добавим еще два условия для цели аттестации:

7. **Цель может объединять непротиворечивые подцели.**

8. **Возможно наличие специфических подцелей для разных категорий работников.**

На этапе выработки цели определяются:

1. Собственно цель и ее конкретизация (подцели). Чем четче определены цели тем легче построить процедуру. Если цель невозможно описать, последующая деятельность становится бессмысленной.

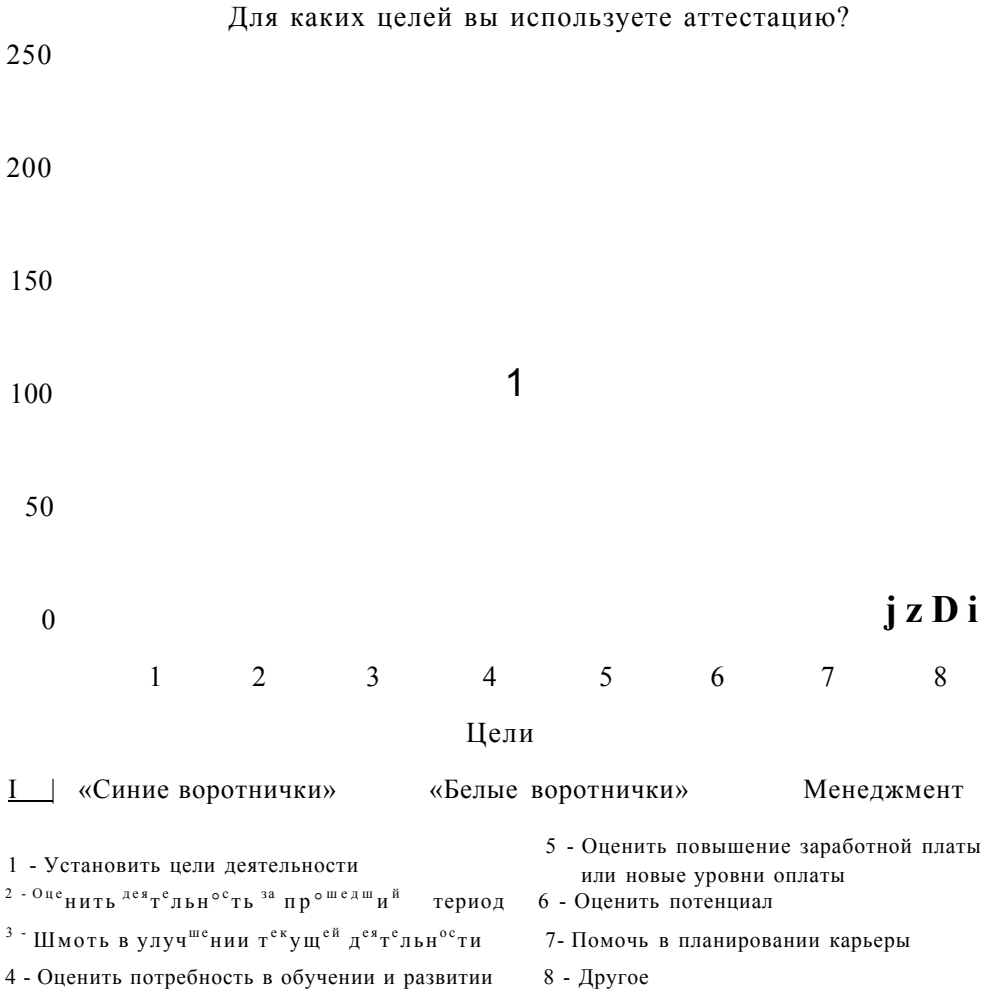


Рисунок 1. Степень задействования различных категорий персонала в зависимости от целей аттестации

2. Как будут использоваться результаты. Искусство ради искусства в бизнесе недопустимо. Целесообразно охарактеризовать кратко ситуацию в организации. Например, планируется реструктуризация компании и расширение бизнеса, внедрение новых условий работы. Цель нашей аттестации - «Потенциал», в частности, информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма. выявление потенциала сотрудников, информация для планирования человеческих ресурсов. Использовать полученную информацию будем индивидуально (способен ли каждый конкретный сотрудник приспособиться к новым условиям, следует ли его переместить, может ли он дать компании больше, чем дает сейчас, увольнение, перемещение, найм сотрудников), для

организации (планирование человеческих ресурсов с учетом наличных ресурсов и ситуации на рынке труда, корректировка планов организации), для развития производственных отношений (как существующие сотрудники приспособятся к новым условиям работы, можем ли мы внедрять новые технологии с учетом наличных человеческих ресурсов).

3. Предварительно стоит задуматься, как результаты будут обобщаться, обсчитываться и анализироваться (изначально результат аттестации каждого сотрудника должен быть представлен в удобном для дальнейшего использования виде, необходима унификация хотя бы по отдельным профессиональным группам или отделам). Аттестация, как и любой сбор информации, предполагает дальнейшую обработку информации. Неучет этого фактора может привести к чрезмерно затянутой и дорогостоящей процедуре работы с информацией (особенно в крупных организациях).

Мысли по поводу

Когда меня (Борисова Е.А.) приглашают для консультирования по проведению аттестации, я сразу прошу ответить на вопрос: «А зачем Вы проводите аттестацию?». По крайней мере в половине случаев четкого ответа не бывает, хотя почти всегда присутствует понимание того, что это нужно, на фоне весьма расплывчатых формулировок цели. Поэтому в качестве первого пункта технического задания на консультационный проект пришлось включить «Помощь в определении и формулировании цели аттестации».

Вероятно, в многочисленных программах менеджмента недостаточное внимание уделяется именно постановке цели и умению эту цель не терять. Вспоминается самое короткое и эффективное требование KISS (keep it short simple). Неумение формулировать цели и придерживаться поставленных целей напоминает старый анекдот. Молодой человек идет по улице, поднимает голову и на балконе последнего этажа двадцатиэтажного дома видит прекрасную девушку. Он бросается к подъезду, лифт не работает, он взбегает на последний этаж, звонит в дверь. Дверь открывает здоровенный мужик, удар в челюсть, молодой человек уходит несолоно хлебавши. На следующий день история повторяется - красавица на балконе, лифт не работает, тот же мужик - в результате у юноши сотрясение мозга и ушибы средней тяжести. На третий день молодой человек, едва передвигаясь по улице, поднимает голову, видит на балконе прекрасную незнакомку, с трудом взбирается на двадцатый этаж, звонит в дверь.

О чудо - дверь открыла сама красавица: «А где же мужик?» - спрашивает молодой человек. Интересно, каковы были цели юноши, и на каком этапе он о них забыл?

2. Три основные цели аттестации

В теории аттестации выделяются три основные группы целей (табл.1).

Таблица 1. Основные цели аттестации

АДМИНИ-СТРАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ	**ПОТЕНЦИАЛ (РАЗВИТИЕ)**	**ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (текущая, за определенный прошедший период)**
Изменение заработной платы	Получение обратной связи от сотрудников	Прошлая деятельность за определенный период
Изменение системы поощрения (наказания)	Выявление потенциала сотрудников	Достижение результатов за прошедший период
Соответствие занимаемой должности (для последующих административных решений)	Информирование сотрудников о том, чего ждет от них фирма	Потребность в обучении. Выявление рабочих проблем
	Развитие карьеры	Улучшение текущей деятельности
	Личное развитие	
	Корректировка планов организации (способны ли наши сотрудники выполнять изменившиеся задачи)	
	Информация для планирования человеческих ресурсов организации	
	Установление стандартов деятельности	

Важно не столько название группы целей, сколько то, что мы в него вкладываем.

Условно, не присваивая названий, можно выделить три направления:

* Решения, связанные с изменением компенсационного пакета, имеющие конкретные материальные последствия для работников или приводящие к понижению/повышению в должности, увольнению.
* Решения, связанные с развитием организации (приведение в соответствие человеческих ресурсов с планами организации).
* Решения, связанные с оценкой текущей деятельности и выявлением рабочих проблем.

Традиционная и хорошо знакомая представителям старшего поколения аттестация была направлена именно на решение административных вопросов Сотрудники с помощью аттестации «подгонялись» под спущенное сверху штатное расписание. Надо отдать должное старым испытанным методам - процедура была отработана и позволяла достичь ожидаемого эффекта.

Можно понять растерянность тех, кто привык к аттестации в ее традиционном советском понимании. Попытка совместить хорошо знакомое старое с плохо понятным новым приводит к трагикомичным ситуациям. Как ни странно

зачастую руководство компаний проявляет в этих ситуациях гораздо большую косность, чем кадровики, многие годы отработавшие по процедурам аттестации. Кадровики понимают необходимость сочетания разумных целей с разумными путями их достижения.

Живой бизнес

Из рассказов участников семинара - руководителей кадровых служб крупных компаний, созданных на базе отечественных промышленных предприятий.

«На аттестации руководитель попросил технического работника дать определение калории (крупная ГРЭС). Закончивший школу 30 лет назад работник растерялся и не смог ничего ответить. Оценка по результатам аттестации была снижена. Убедить руководителя, что на показатели работы знание определений из школьного курса физики не влияет, не удалось.

Теперь приходится создавать для руководителей перечень вопросов, а работников готовить к ответу на „странные" вопросы. Жалко затраченных усилий, но хоть удается снять часть негативных последствий.»

«У нас в аттестационной комиссии тринадцать (!) человек. Члены комиссии зачастую не имеют ни малейшего представления о работе того, чье соответствие занимаемой должности они оценивают. Аттестация проходит раз в пять лет - при таких затратах времени чаще не получается. Сначала было решено, что отдел кадров готовит „опросник" для аттестации, сама аттестация напоминает экзамен. Потом оказалось, что члены комиссии сами не знают ответа на многие вопросы. Отделу кадров дали задание к каждому вопросу написать ответ. А что, если экзаменуемый (простите - аттестуемый) ответит правильно, но своими словами, а член комиссии, не понимая, о чем речь идет, поставит ему „несоответствие"?»

На Западе в последнее десятилетие аттестация, нацеленная на принятие административных решений, становится все менее популярной. С одной стороны, предполагается, что руководитель должен хорошо знать, как работает, на что способен, чего стоит его подчиненный. При хорошо разработанной системе требований к должности, системе заработной платы руководитель в состоянии самостоятельно принять административное решение. С другой стороны, большинство исследователей отмечает, что работники, получившие повышение заработной платы, согласны с результатами аттестации, не получившие — не согласны. Одновременно с не очень популярными административными решениями (а в вопросах заработной платы всегда есть недовольные) компания проводит не очень популярную процедуру аттестации, результаты которой работники могут пытаться оспорить. И у нас, и на Западе трудовое законодательство стоит на защите интересов трудящихся.

Есть компании, в которых бывают случаи увольнения без судебных последствий. Для этого необходимо строгое следование нормам трудового

законодательства и тесное сотрудничество с юристом. Попытки руководителей провести сокращение, завуалировав его под «несоответствие занимаемой должности», обречены. Во-первых, надо документально доказать это несоответствие, во-вторых, если на нескольких предыдущих аттестациях «ставилось «соответствие», любой суд признает результаты несостоятельными.

Живой бизнес

Одна опытная сотрудница отдела кадров жаловалась: «В организации планируется крупное сокращение штатов. Руководство, чтобы избежать финансовых расходов при сокращении штатов, дало задание уволить часть сотрудников по результатам очередной аттестации. Ну как руководители не понимают, что аттестация не для того придумана! А так как все работники во время предыдущей аттестации получили хорошие отзывы, доказать, что за год резко ухудшилась деятельность, не удастся! Впереди судебные дела».

Другое дело, что проведение аттестации перед сокращением штатов позволяет руководителям принять более обоснованные решения.

Но тогда и цели такой аттестации попадают в другие группы - выявление потенциала или оценка текущей деятельности. Возросшая популярность этих целей связана, по-видимому, с пересмотром подхода к управлению человеческими ресурсами, когда человек рассматривается не как винтик в огромной машине, а как часть организации. Новый подход экономически выгоден при возросших требованиях к квалификации специалистов и естественных ограничениях, которые предъявляет рынок труда. Оказалось, что проще и дешевле сохранять и развивать свой персонал, чем решать все вопросы методом увольнения. Отметим, что большинство организаций с высокой текучестью кадров и низкой квалификацией персонала аттестацией не занимаются вовсе.

Новый подход к аттестации нашел за рубежом свое отражение и в названии — вместо Appraisal (оценка) или Performance evaluation (оценка деятельности) все чаще используют Performance development review (обзор развития деятельности).

Пища для размышлений

Я (Борисова Е.А.) обсуждала вопросы аттестации с г-ном Филипом Заммитом, возглавляющим отдел обучения и развития компании Playmobil, входящей в группу компаний Brandstetter Group — Malta, Мальтийский опыт интересен для нас тем, что в стране до 1986 г. существовала социалистическая система. Соответственно, во многом компании Мальты прошли те же этапы в работе с персоналом, которые сейчас проходят наши компании. Филип Заммит в 1998 г. работал над проектом МВД по аттестации. Он отметил, что ранее

большинство компаний использовало аттестацию как административную процедуру. Сейчас ситуация в корне изменилась, и аттестация рассматривается как важнейший инструмент управления, способствующий развитию персонала и совершенствованию системы коммуникаций в компании. «Старый» подход к аттестации он охарактеризовал как подход, ухудшающий деятельность сотрудников и компании в целом. Он обосновал это следующими доводами. Во-первых, в крупной компании невозможно обеспечить одинаковую объективность всех руководителей. Соответственно зарплата во многом будет зависеть не только от реальной деятельности работника, но и от того, какие требования предъявляет руководитель лично, как он относится к подчиненному. В результате зарплата того, кто работает лучше, может оказаться ниже зарплаты менее успешного работника, аттестованного другим руководителем. Во-вторых, традиционно по итогам аттестации в компаниях происходит индексация заработной платы. Однако фонды, выделяемые для повышения заработной платы, зависят не столько от деятельности конкретного работника, сколько от финансового положения компании, которое определяется, в том числе, ситуацией на рынке. В результате работник, значительно улучшивший свою деятельность по сравнению с предыдущим периодом, может получить меньшее повышение заработной платы, чем по итогам прошлой аттестации, когда его деятельность была оценена гораздо ниже (и наоборот). Такая ситуация создает ненужную напряженность и дискредитирует аттестацию. В-третьих, аттестация с последующими административными выводами лишает работников чувства безопасности и вызывает страх (как перед любым экзаменом). Это может привести к снижению производительности труда.

3. Возможность сочетания целей и обеспечение их бесконфликтности

Нет единого мнения по поводу того, можно ли превратить аттестацию в процесс «3 в 1». Сторонники экономичного подхода (предпочитающие шампунь, бальзам и кондиционер в одном флаконе) утверждают, что не только можно, но и нужно. Однако вызывает серьезные сомнения ситуация, при которой сотрудник, знающий, что в результате аттестации может измениться его заработная плата (или он будет уволен, переведен на низшую должность), будет честно рассказывать о своих рабочих проблемах и делиться своими слабостями.

Противоположная точка зрения — при проведении аттестации цели не должны пересекаться (см., например, Robert L. Marthis, John H. Jackson (7)). Но здравый смысл подсказывает, что очень трудно отделить, например, потребность в обучении (для поддержания текущей деятельности или устранения недостатков) от планирования карьеры. Наиболее рациональный подход, при котором

объединяются две цели — «Потенциал» и «Деятельность», а «Административные решения» становится предметом отдельной аттестации.
На первый взгляд может показаться, что данное обсуждение носит сугубо теоретический характер. Однако понимание классификации целей позволяет обеспечить их бесконфликтность. Если мы понимаем, ради чего мы проводим аттестацию, мы не поставим ни аттестующего, ни аттестуемого в неловкое положение. Если в наши цели не входит предпринимать прямые административные меры и задачей аттестующего (аттестационной комиссии) является вызвать сотрудника на откровенный разговор, при моделировании процесса основной упор будет делаться на аттестационное интервью, где ничто сказанное сотрудником не может быть использовано против него. Если же цель аттестации — административная, то наибольшее значение имеет корректное заполнение аттестационной формы и корректное доведение до сведения сотрудника мнения руководителя о его работе.
Важнейшее условие успешной аттестации — бесконфликтность целей, процедур, подготовки, ожиданий.
Типичный конфликт:

(Изменение заработной платы) (Улучшение деятельности)

Рисунок 2. Аттестация - это скорее наказание
или помощь в улучшении деятельности?

Большинство специалистов справедливо полагает, что вопросы заработной платы и аттестацию надо разграничить. Если целью аттестации является принятие решения о вопросах зарплаты, все остальные задачи можно забыть. Сотрудника при каждом сказанном слове будет волновать только одно: «А во сколько рублей (долларов, евро) мне это обойдется»?

4. Теория и практика

Представим себе компанию, которая проводит две аттестации - одну для оценки текущей деятельности и определения направлений развития персонала, другую, через определенный интервал времени, для принятия административных решений. Ни руководителям, ни службе персонала такое даже в страшном сне не приснится. С другой стороны, нелепой кажется ситуация, когда результаты аттестации никак не учитываются при изменении заработной платы.

Посмотрим, как это противоречие разрешается на практике. Robert L. Marthis, John H. Jackson (7) приводят в своей книге пример одного из подразделений компании Xerox. После двадцатилетнего опыта проведения аттестации было решено внести в процедуру определенные изменения. Традиционно повышения заработной платы были привязаны к процедуре аттестации. После анализа хода аттестации и возникавших конфликтных ситуаций было решено создать новую систему, названную PF+D (performance feed back and development) - обсуждение деятельности и развитие. Ключевыми факторами новой системы стали:

* Определение целей в процессе переговоров руководителя и работника.
* Обзор достижений через каждые шесть месяцев.
* Подготовка аттестационной характеристики в конце года.
* Отказ от цифровых оценок в рейтинговых шкалах.
* Обсуждение изменений заработной платы происходит через два месяца после аттестационного собеседования.
* Система фокусируется на поддержке и развитии персонала.

В результате внедрения новой системы сотрудники отметили, что они стали лучше понимать задачи, стоящие перед их командой; результаты аттестации стали восприниматься как честные и понятные; большая часть сотрудников отметила, что они лучше понимают, на основании чего изменяется их заработная плата.

Аналогичную систему мне (Борисова Е.А.) пришлось наблюдать во время работы в крупной юридической компании в Бостоне. Аттестация сотрудников осуществлялась для оценки деятельности за прошедшие 6 месяцев. Подробно рассматривалось, кто и как работает, что необходимо подкорректировать. Были разработаны понятные формы, которые заполнялись руководителем и с которыми знакомился сотрудник (при этом была оставлена страница, на которой сотрудник мог выразить свое мнение и согласие или несогласие с оценкой руководителя). В дальнейшем (примерно через месяц) информация об эффективности работы сотрудников использовалась при определении процента повышения заработной платы. При мне прошли процедуру аттестации 130 человек административного и поддерживающего персонала. Не было ни одного конфликта! Несколько недовольных сотрудников обратились за дополнительными разъяснениями и получили исчерпывающие ответы. На мой вопрос, как же согласуется проведение аттестации для оценки деятельности и изменения заработной платы одновременно, директор по персоналу (обладательница престижных университетских дипломов) ответила, что, во-первых, не одновременно, во-вторых, надо творчески относиться к теории, в третьих, выбранный подход работает и уже не один год.

Примечание, и немаловажное: *в подавляющем большинстве случаев,когда речь идет об изменении заработной платы по итогам аттестации, имеется в виду то, что мы называем индексацией. Пересматривается не система*

заработной платы (это совсем другая задача), и не подразумевается уменьшение оклада (если нет перевода на нижестоящую должность).
Ежегодно сотрудники получают (или не получают) некоторую прибавку к жалованью в рамках общего бюджета, причем размер этой прибавки зависит от того, как сотрудник работал в течение предшествующего года.

Чтобы подвести итоги, выделим основные моменты приведенного подхода.
1. В компании проводится ежегодный пересмотр заработной платы в рамках бюджета, выделенного на следующий год. Во время переговоров о размере, на который повышается заработная плата, необходимо учитывать, как работает сотрудник.
2. Целью аттестации является не определение размера надбавки, а оценка деятельности сотрудника (результаты, качество, уровень достижения целей и т. п.).
3. Правильно подготовленная процедура аттестации (и обязательное аттестационное собеседование) позволяет:
* руководителю лучше понять, как работал сотрудник, что кроется за достижениями и неудачами, донести до подчиненного свое мнение;
* сотруднику узнать, что думает о его работе руководитель, высказать свое мнение, подтверждающее или опровергающее точку зрения руководителя, задуматься над своей деятельностью.
4. По окончании аттестации в подавляющем большинстве случаев руководитель и сотрудник (иногда с помощью службы управления персоналом) приходят к единому мнению о работе сотрудника. Организация предоставляет время для обсуждения и согласования результатов.
5. После аттестации руководство знает:
* общий бюджет для повышения заработной платы;
* как работают сотрудники организации и почему.
6. После аттестации сотрудник:
* знает, как руководство оценивает его работу;
* трезво оценивает сам свою работу.
7. Обе стороны имеют достаточно информации, чтобы через определенный интервал времени (1-2 месяца) разумно подойти к вопросу обсуждения заработной платы.
Такой подход позволяет собрать необходимую информацию для принятия управленческих решений, не превращать аттестацию в инструмент палочной дисциплины, построить конструктивные отношения в организации.
Кроме того, он позволяет избежать недоразумений, например, когда сотрудник искренне не понимает, почему ему в этом году не увеличили заработную плату, рассматривая это только как намек на увольнение.

Конечно, бывают эксцессы. Можно столкнуться и с личностными особенностями сотрудников, не желающих признавать недостатки своей работы.
Чем грамотнее подготовлена и проведена аттестация, тем меньше будет таких эксцессов.
Кстати, результаты аттестации в нормально работающей организации редко бывают неожиданными. По оценкам исследователей, порядка 5-7 % работников получают оценки значительно ниже средних и столько же - исключительно высокие оценки. Подавляющее большинство сотрудников работает в соответствии с предъявляемыми требованиями. Такой результат - свидетельство правильной расстановки кадров и грамотного отбора персонала.

5. Некоторые примеры формулирования целей
Формулирование цели аттестации имеет двойное значение.
Во-первых, мы для себя уясняем, что и зачем мы собираемся делать. После этого можно конструировать проект.
Во-вторых, как ни странно это звучит, цель аттестации имеет идеологическое значение. Сотрудники должны убедиться, что аттестация - это необходимая составляющая плана развития компании, а не очередная возможность для менеджеров высказаться и продемонстрировать свою власть.

Пример 1.
Цель аттестации - предоставить возможность руководителям и сотрудникам оценить и согласовать текущую деятельность, а также будущие цели и возможности их достижения, и в соответствии с этим потребность в обучении и развитии. Это даст возможность подготовить программы развития, сочетающие индивидуальные потребности с целями и задачами организации и отдела.
Комментарии. Очевидно, что данная аттестация направлена на определение единых целей и их передачу сверху вниз. Как показывает опыт, самое трудное при такой аттестации — сформулировать цели, общие для организации и для различных уровней. В данном случае миссиями и декларациями не обойдешься. Ведь каждый руководитель должен поставить своему подчиненному цель, обсудить с ним ее реалистичность, пути достижения, необходимую помощь, то, как и когда будет оцениваться достижение цели. Если цель декларативна и неконкретна, скажем, «повышение качества обслуживания клиентов», то и обсуждать и согласовывать тут нечего - и так понятно, что качество обслуживания клиентов надо повышать. (Более подробно о целях в лекции25, раздел - «Метод „Управление по целям"».).
Кроме того, цель данной аттестации предполагает тесное сотрудничество и открытый диалог между руководителем и подчиненным. Это предъявляет

высокие требования к подготовке лиц, проводящих аттестацию, их умению вести конструктивный диалог.
Данная цель четко сформулирована. Она вполне измерима и предполагает конкретный результат - согласованность текущей деятельности (зафиксированную в аттестационной форме) и программы развития персонала.
Важное условие реалистичности такой аттестации - наличие сформулированных целей, которые в процессе могут уточняться, обсуждаться и корректироваться, но изначально заданы, причем для разных групп работников.

Пример 2.
Цель аттестации — оценить деятельность сотрудников в реализации задач компании. Правильно осуществленный процесс аттестации должен также повысить удовлетворенность сотрудников компании от работы, их осознание собственных достижений, и показать пути развития. Две основные задачи процесса аттестации:
1. Дать сотрудникам обратную связь по их деятельности за последние шесть месяцев (у руководителя есть возможность выразить официальную благодарность и внести конструктивные критические замечания).
2. Установить измеримые цели и предложить конкретные рекомендации по улучшению деятельности и дальнейшему развитию (создание плана действий).
Комментарии. Данная цель включает как идеологическую составляющую, так и конкретные направления работы и ожидаемый результат. Без ложного заигрывания с сотрудниками им объясняют, что организация рассчитывает на «повышение уровня удовлетворенности работой», сотрудники с помощью руководителя смогут осознать собственные достижения, которые признаются компанией, получить благодарность не мимоходом, а официально и за определенные заслуги перед компанией. Такая формулировка цели подчеркивает важность сотрудников для организации.
Кроме того, данная цель достаточно четко определяет основные моменты аттестации и ожидаемый результат (информирование сотрудников о том, как оценивается их работа за конкретный период времени, определение целей на последующий период и выработка плана действий — что следует изменить, чтобы деятельность была улучшена, новые цели достигнуты, сотрудники продолжали развитие).

Пример 3.
Аттестация проводится в целях наиболее рационального использования специалистов, повышения эффективности их труда и ответственности за порученное дело и должна содействовать дальнейшему улучшению подбора и воспитания кадров и повышению их деловой квалификации. При аттестации

определяются деловые качества работников и делаются выводы об их соответствии занимаемой должности.

Комментарии. Так и хочется сказать - без комментариев. Не говоря уж о том, что авторы данной формулировки, судя по всему, изъясняются на «новоязе» (совсем по Джорджу Оруэллу), в тексте явно сквозит желание припугнуть и использовать персонал. Кроме того, если мы проводим аттестацию для определения соответствия занимаемой должности, при чем здесь «определение деловых качеств работников»? Речь должна идти о соответствии деятельности работника стандартам выполнения работы в данной должности. И непонятно, какое отношение имеет к аттестации «дальнейшее улучшение подбора и воспитания кадров».

Пример 4.

Цель аттестации — создание системы подготовки и роста кадров и выявление потенциала сотрудников.

Комментарии. Цель достаточно конкретная и ограниченная. Для ее реализации можно построить сравнительно простую процедуру, основными элементами которой будут определение ключевых характеристик (критериев и стандартов) для должности, разработка шкалы оценок по этим критериям, грамотная оценка и собеседование. В результате будет выделена группа работников с оценкой «выше нормы», которая и станет основой для формирования резерва на продвижение. При этом в зависимости от того, по каким критериям будут получены очень высокие оценки, можно будет в дальнейшем планировать карьеру в качестве руководителя или в качестве специалиста. По отношению к тем, чья оценка оказалась ниже нормы, руководители должны принять решение — чему обучать (и имеет ли смысл), как поддерживать и развивать. Результатом такой аттестации станет план действий - программа обучения (сочетающая планы организации и индивидуальные потребности в развитии).

Пример 5.

Все в нашей компании зависит от каждого конкретного служащего компании. И руководители, и подчиненные в равной мере разделяют ответственность за достижение успеха и изготовление продукции, максимально соответствующей стандартам качества компании. Эта высокая цель может быть достигнута только в том случае, если наши сотрудники будут высоко квалифицированы, максимально ориентированы на достижение успеха и если они будут доверять непосредственному руководителю и высшему руководству компании. Удовлетворение от работы и доверие к руководству зависит от степени отождествления служащего с целями, философией и политикой компании.

Основная цель аттестации - помочь руководителю и подчиненному достичь взаимопонимания и максимально возможного сотрудничества.

Комментарии. В данной формулировке прослеживается идеология компании - создание системы достойных открытых отношений. Очевидно, что аттестация нацелена на развитие сотрудничества между руководителями и подчиненными. И важнейшую роль в процессе будет играть аттестационное собеседование (что подразумевает серьезную подготовку и обучение руководителей). Однако если отвлечься от преамбулы и сконцентрироваться только на двух строчках, описывающих цель, возникает опасение, что цель слишком уж «размыта», непонятно, какой результат ожидается. Не исключено, что задача достижения и взаимопонимания может не менее эффективно решаться и другими способами.
При проведении данной аттестации очень многое зависит от дальнейшей конкретизации задачи - разработки аттестационных форм, организации процедуры.

Пример 6.
Целью аттестации является обзор поведения работников в ключевых областях, чрезвычайно важных для эффективного выполнения работы. Учитываются стандарты работы на каждом рабочем месте и сравнение деятельности работника с этими стандартами.
Комментарии. Судя по формулировке цели, в процессе будет использован такой метод, как «Поведенческие рейтинговые шкалы» (подробнее этот метод будет рассмотрен в лекции25). Формулировка цели предполагает, что существует описание должностей и выделены ключевые факторы для групп должностей (т. е. те факторы, без которых работа не может выполняться на должном уровне). Такая процедура аттестации предъявляет высокие требования и к составлению аттестационной формы, и к формулировке ключевых факторов.

Пример 7.
Основной целью системы аттестации является улучшение диалога между руководителями и подчиненными и повышение эффективности индивидуальной деятельности персонала. Для достижения этих целей аттестация должна обеспечивать выполнение следующих задач:
** Оценка эффективности деятельности сотрудников в соответствии с их возможностями.*
** Планирование конкретных действий, направленных на повышение эффективности сотрудников, увеличение их вклада в достижение целей компании и повышение удовлетворенности сотрудников от работы в компании.*
** Определение необходимости в обучении и повышении квалификации сотрудников.*
** Выявление потенциала сотрудников для продвижения или перемещения в рамках компании.*

Комментарии. В целом данная формулировка отражает позицию компании по отношению к сотрудникам и аттестации персонала. Цель аттестации позволяет определить выбор метода и расставить акценты. Общее впечатление несколько портят редакционные небрежности, столь часто встречаемые в локальных документах. Например, придирчивый взгляд выделяет формулировку «Оценка эффективности деятельности сотрудников в соответствии с их возможностями». Вероятно, имеется в виду сравнение деятельности сотрудника со стандартами работы и выяснение причин того, почему он работает лучше/хуже, чем требуется,— либо его потенциал больше, чем необходимо в данной должности либо ему трудно выполнять работу (не хватает знаний, не нравится работа внешние обстоятельства). Едва ли авторы данной формулировки ставили перед собой задачу оценивать на аттестации возможности сотрудников.

Как видно из приведенных примеров, нет единого рецепта по постановке и формулированию целей аттестации. Каждый вариант отражает задачи и ситуацию в конкретной компании. Не бывает целей правильных и неправильных. Они бывают разумными и не очень. Важно понять, что разумная и четко сформулированная цель предопределяет дальнейшее формирование успешной процедуры аттестации и является залогом ее успеха.

Використані джерела

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Издательство: Питер, 2002 г. - 256с.

Лекція 25

ДІЙОВІ ОСОБИ ПРОЦЕСУ АТЕСТАЦІЇ

Зміст лекції:

1. Кого треба атестувати?
2. І в якій черговості?
3. А судді хто?
4. Участь консультантів у проведенні атестації

1. Кого надо аттестовать?

Обычный вопрос — определение круга аттестуемых. Идеальной можно считать ситуацию, когда ВСЕ сотрудники организации регулярно проходят аттестацию. К сожалению, в реальной жизни это встречается нечасто. Как правило, компании, начинающие внедрять процедуру аттестации, вынуждены ввиду ограниченности времени и опыта останавливаться на определенных группах.

Еще раз вернемся к цели аттестации — если цель установлена, определиться с приоритетными группами для проведения аттестации не составит труда. Для цели «потребность в обучении и развитии» мы будем в первую очередь проводить аттестацию в перспективных подразделениях, для которых обучение является важнейшим условием качественного выполнения работы (например, в компании, занимающейся обслуживанием сложной техники, персонал надо постоянно учить, так как новые образцы оборудования предъявляют новые требования). Или для той же цели будем аттестовать руководителей всех уровней, чтобы сформировать резерв.

Для цели «соответствие занимаемой должности» мы будем аттестовать персонал в подразделениях, деятельность которых нас не устраивает (и мы планируем кадровые решения). Тем более что, согласно Трудовому законодательству, увольнение за несоответствие занимаемой должности правомочно только при наличии соответствующего заключения аттестационной комиссии.

При выборе групп аттестуемых (если мы не можем на данном этапе обеспечить сквозную процедуру в рамках всей организации) важно учитывать следующее:

Если мы определились с подразделениями, в которых проводится аттестация, или с должностными уровнями (группами), которые включены в процедуру, ВСЕ сотрудники данного подразделения или данной руководящей группы должны пройти процедуру аттестации. (Исключение делается только в случае проведения аттестации в административных целях для сотрудников, которые не подпадают под

аттестацию в соответствии с Трудовым кодексом.) Невозможна выборочная аттестация - тогда это не аттестация вовсе.

Живой бизнес

В европейском производственном холдинге, состоящем из ряда небольших компаний, было принято решение об аттестации. После обучения руководителей данной процедуре моему знакомому, директору небольшой компании, было предложено потренироваться и «для пробы» оценить своего секретаря. Бедняга-директор не знал, как поступить и подступиться.

Секретарь невольно помогла ему - узнав о предстоящем эксперименте, она так перенервничала, что у нее подскочило давление и пришлось брать больничный. Эксперимент отложили. Нормальная процедура аттестации в компании началась только через год, но уже для всех.

Забавный вопрос - а надо ли аттестовать первое лицо компании? Отвечу вопросом - а кто это будет делать? Первое лицо подотчетно акционерам, и только они могут принять решение, устраивает он их или нет. А уж если первое лицо - собственник, то о какой аттестации может идти речь?

Мысли по поводу

Оценка первого руководителя подчиненными крайне редко будет эффективной. С одной стороны, далеко не все рискнут сказать правду, с другой стороны, правильно воспринять оценки, далекие от комплиментарности (если такое случится), умеют далеко не все. На мой взгляд, если первый человек компании хочет опросить подчиненных, чтобы узнать их оценку своей работы, это сродни мазохизму и является демонстрацией беспомощности (мнение личное - Борисова Е.А.). Грамотный руководитель должен уметь получать обратную связь, не прибегая к столь экзотическим способам, как аттестация себя подчиненным коллективом.

2. И в какой очередности?

Часто спрашивают: «Как лучше начинать аттестацию - с руководства или с подчиненных?» Единого рецепта тут нет (кроме тех случаев, когда аттестация проводится в соответствии с ведомственными инструкциями и положениями).

Очевидно одно - если аттестация проводится для согласования целей, она должна начинаться «сверху», чтобы обеспечить единство целей на всех уровнях.

Я бы порекомендовал аттестацию «сверху вниз» в тех случаях, когда компания только внедряет эту процедуру. Пусть руководители сначала на себе ощутят, что это такое, а потом уже выходят к подчиненным. Руководитель должен почувствовать, каково это — быть оцениваемым. Тогда ему удастся избежать ошибок.

3. А судьи кто?

Один из важнейших вопросов - кто должен проводить аттестацию. Очевидно, что те, кто задает этот вопрос, не имеют в виду формальную аттестацию для административных целей (в данном случае все определено Трудовым кодексом).

Нет единого рецепта по определению лиц, проводящих аттестацию. У каждого подхода есть свои достоинства и недостатки (см. табл. 1).

Таблица 1. Кто проводит аттестацию

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 течение 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
Представитель службы персонала	Используется реже, чем предыдущие, или в сочетании с ними. Используется, если отсутствует непосредственный руководитель, или для компании с	Подходит, когда нет другого варианта: например, компания работает, создавая команды под проекты, и каждый сотрудник взаимодействует с разными	Очень сильная зависимость от квалификации представителя службы персонала. Представитель службы персонала, особенно в крупной организации, не

	матричной структурой. Вариант - при командной работе оценка по окончании проекта (при участии руководителя проекта). Цель - «Деятельность». Идеально при оценке психологической ситуации в коллективе, психологических характеристик, тестировании	руководителями и коллегами в процессе работы	может быть специалистом по всем производственным вопросам
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», аттестуемому предлагают ознакомиться с оценкой руководителя и при необходимости добавить свои комментарии	Самостоятельное применение крайне ограничено из-за возможности переоценки /недооценки и неадекватного восприятия
Оценка равными (коллегами)	Используется не очень часто из-за психологических проблем. Если используется, оценка осуществляется группой, результаты	У коллег более ясное понимание того, как оцениваемые выполняют работу	Коллеги могут не захотеть оценивать работу друг друга (воспринимается как «подстава»)

	осредняются		
Оценка подчиненными	Используется редко. Лучше всего подходит для цели «Потенциал»	Показывает вышестоящим руководителям возможности оцениваемого и управленческие способности. Может использоваться для планирования карьеры или корректировки деятельности оцениваемого	Подчиненные знают не все аспекты работы руководителя. Руководители могут возражать против оценки из-за боязни подрыва авторитета. Подчиненные опасаются, что их оценки идентифицируют и последуют репрессии
Аттестационная комиссия	Используется преимущественно для административных целей	Группа руководителей принимает более взвешенное решение, чем один руководитель. Соблюдаются требования Трудового кодекса	Может превратиться в формальную громоздкую дорогостоящую процедуру. В большинстве случаев затраты превышают отдачу
Центры оценки (ассесментт)	Используются для цели «Потенциал». Оцениваются преимущественно руководители	Позволяет учитывать больше факторов, чем при сравнении со стандартами выполнения ра боты. Очень хорошо для решения о продвижении	Дорого. Не всегда в компании есть специалисты должной квалификации (предполагается участие нескольких «оценщиков»). Привлечение внешних консультантов со всеми вытекающими последствиями

Рассмотрим некоторые особенности вариантов выбора лиц, проводящих аттестацию. В западной практике очень часто используется оценка непосредственным руководителем. Это логично, так как взаимопонимание между руководителем и подчиненным - основа эффективной работы. В ежедневной «текучке» решаются преимущественно тактические производственные задачи. Психологически и организационно достаточно сложно без явного повода сесть и обсудить прошлые достижения и неудачи и наметить планы на будущее. Аттестация и может послужить таким поводом к

откровенному разговору. Однако оценка непосредственным руководителем предполагает конструктивные взаимоотношения между начальником и подчиненным. В случае конфликтных ситуаций вероятность эффективного завершения аттестации при таком взаимодействии невелика.

Кроме того, руководители среднего звена зачастую противятся самой идее аттестации. «Мы и так ежедневно оцениваем подчиненных, аттестация - не наша работа». К сожалению, не все руководители понимают, что работа с подчиненными входит в круг их обязанностей. Часто приходится напоминать, что руководителю платят деньги не только за то, что он специалист, но и за то, что он руководит другими людьми. Есть и еще одна серьезная причина, препятствующая проведению аттестации непосредственно линейным руководителем, - неумение и неготовность последнего.

Живой бизнес

Компания, планирующая проведение аттестации, решила перед началом аттестации организовать семинар для линейных руководителей. На семинаре во время обсуждения основное противодействие со стороны начальников встретила идея проводить аттестацию «один на один» с подчиненным.

Доводы приводились разные - опасения, что собственная оценка не будет учитывать то, как подчиненный взаимодействуете другими подразделениями (странно, не правда ли, - руководитель не знает, как его сотрудник работает с другими отделами), недостаточная авторитетность процедуры в случае такой аттестации (хотя все начальники обладали авторитетом) и т. д. Так как обстановка в группе сложилась достаточно доверительная, я спросила: «Скажите, что вас больше всего беспокоит на самом деле?». Участники семинара честно признались, что они боятся встретиться с подчиненным и обсудить стратегические вопросы с глазу на глаз.

Оказалось, что для того чтобы чувствовать себя уверенно, им нужна поддержка. Такая ситуация - не редкость. И причина ее - отнюдь не аттестация, а недостаточная подготовленность РУКОВОДИТЕЛЕЙ к РУКОВОДСТВУ. Как я уже говорила ранее, во время подготовки и проведения аттестации проявляются все недоработки в работе с персоналом.

Во время аттестации нельзя полностью исключить человеческую природу. Оценка непосредственным руководителем в большинстве случаев будет содержать налет субъективизма. Это не значит, что надо отказываться от его оценки. Просто следует искать пути снижения субъективизма. Необходимо краткое обучение руководителей перед началом аттестации, чтобы напомнить им, какие типичные ошибки существуют, и по возможности снизить возможность появления этих ошибок. В большинстве случаев аттестационному собеседованию предшествует заполнение руководителем аттестационной формы. Рекомендуется, чтобы представитель службы персонала

предварительно ознакомился с этой заполненной формой и посоветовал руководителю, что следует изменить. Более подробно поговорим об этом позже, обсуждая поведенческие ошибки при проведении аттестации.

Мне пришлось участвовать в собеседованиях, когда сильные и уважаемые руководители привлекали меня в качестве консультанта для участия. Это происходило в небольших компаниях, не имеющих своей службы персонала, когда собеседование проводит первое лицо компании. В данном случае участие третьего человека было обосновано. Зачастую директор маленькой компании находится в сложном положении (можно сказать, что в определенных вопросах он очень одинок). Директор не имеет возможности обсудить сложившиеся производственные взаимоотношения с кем-либо из членов коллектива. А взгляд со стороны (или просто возможность рассмотреть ситуацию с разных точек зрения) бывает необходим. Консультант привлекается для получения совета и просто «взгляда со стороны».

Какие бы потенциальные сложности не возникали в связи с проведением аттестации непосредственным руководителем, его участие необходимо. Никто лучше него не представляет деятельность сотрудника и особенности работы с конкретным сотрудником. Вне зависимости от процедуры аттестации руководителей необходимо учить и развивать.

Пища для размышлений

Во многом решение о том, чтобы сделать одной из главных фигур в процедуре аттестации линейного руководителя, определяется идеологией компании. Персоналом управляет непосредственный руководитель. Этот тезис, увы, еще не стал общепринятым. Линейный руководитель часто лишь элемент производственной системы, а подчиненные предпочитают решать вопросы «через его голову», обращаясь напрямую к вышестоящему начальству. Такая ситуация приводит к снижению роли руководителя и падению дисциплины. Если подчиненный знает, что его работу оценивает начальник начальника, а не непосредственный руководитель, едва ли он будет стремиться к неукоснительному выполнению распоряжений последнего. Результат - ненужные стрессы и обоюдное недовольство.

Перенесение центра тяжести в работе на линейных руководителей предполагает умение делегировать полномочия со стороны вышестоящего руководства, а также инвестиции - временные, финансовые, моральные в развитие руководителей.

Еще один подход - когда аттестацию проводит руководитель руководителя. Безусловно, с точки зрения развития организации это более эффективно. Возможно, по результатам аттестации может оказаться, что сотрудника одного подразделения целесообразнее перевести в другое, что в конфликтах виноват не только подчиненный, но и его непосредственный

начальник. Руководитель руководителя получает возможность получить информацию о ситуации в подразделении «из первых рук» - от рядовых сотрудников. Это позволит, помимо всего прочего, оценить работу непосредственного начальника. Кроме того, руководитель более высокого ранга путем проведения аттестации может получить и сравнить информацию о ситуациях в разных подразделениях.

Есть весьма существенное «но» при таком подходе - это временные затраты. Например, мне пришлось работать с одной компанией с иерархической структурой численностью 120 человек. В непосредственном подчинении у генерального директора находится 11 руководителей подразделений, у каждого руководителя подразделения в подчинении 6-8 руководителей направлений. Простой подсчет показал, что генеральный директор должен потратить как минимум две рабочие недели только на то, чтобы ознакомиться с деятельностью руководителей подразделений и провести собеседование.

Привлекать или нет непосредственного начальника к аттестации вышестоящим руководителем - решение, зависящее от ситуации в организации. С одной стороны, как уже отмечалось, непосредственный начальник лучше знает, как работают сотрудники. Действия «через голову» он может воспринимать негативно, опасаясь, что подчиненные предпримут попытку дискредитировать его в глазах высшего руководства. С другой стороны, собеседование с двумя руководителями сразу может быть психологически тяжело для подчиненного, подчиненный может попытаться уйти от откровенного разговора.

Зачастую представитель службы персонала выглядит как основное действующее лицо в аттестации. Безусловно, руководство аттестацией дает возможность службе персонала продемонстрировать свою значимость. Однако квалифицированные руководители служб персонала считают, что их основная роль в аттестации - организовать процесс, помогать руководителям и разрешать конфликтные ситуации. Не может «персональщик» досконально разбираться в особенностях работы на каждой должности, тем более не всегда он владеет информацией о результатах деятельности каждого сотрудника. Получить такую информацию он может от кого-то (руководителя, коллег) и при оценке выступит скорее как промежуточное звено. Службы персонала существуют в организациях численностью не менее нескольких десятков человек; очевидно, что не может один профессионал в области человеческих ресурсов разбираться в работе десятка профессионалов в других областях.

Опыт показывает, что наиболее полезно участие представителя службы персонала в процедуре аттестации в качестве помощника и консультанта того, кто непосредственно проводит аттестацию. Директор по персоналу может стать той поддержкой, которая позволит проводить аттестационное собеседование линейному руководителю. Он может в ряде случаев выступать и как

представитель «руководителя», обеспечивая унифицированный подход к аттестации в разных подразделениях, снижая субъективизм линейных руководителей, получая информацию, важную не только для конкретного отдела, но и для организации в целом.

Самооценка, несмотря на кажущуюся простоту, является методом со своими подводными камнями. Зная свою организацию, мы должны представлять себе ответы на некоторые вопросы. Насколько адекватно наши сотрудники оценивают свою деятельность? Готовы ли мы к тому, что будут расхождения между самооценкой и оценкой руководителем? Если такие расхождения возникнут, способны ли руководители конструктивно их обсуждать? Наконец, зачем нам нужна самооценка, как она соотносится с целью аттестации?

САМООЦЕНКА (Пример)

1. Опишите КРАТКО вашу текущую работу

2. Назовите 3 свои самые сильные стороны в работе

3. Можете ли вы определить 3 свои слабые стороны в работе

4. Какую работу вы хотели бы выполнять

5. Оцените свои навыки на работе

А - Исключительные Б - В соответствии с требованиями С - Бывают затруднения

* Управление людьми.
* Постановка задач.
* Организаторские навыки.
* Коммуникативные навыки.
* Делегирование.
* Принятие решений.
* Управление временем.
* Планирование.

* Поддержка и сопровождение клиентов.
* Решение проблем.
*

Данная анкета самооценки - очень удачный пример. Она ни в коей мере не дублирует оценку деятельности руководителем, а заставляет аттестуемого задуматься о себе и своей работе. Имеет смысл остановиться на разборе анкеты подробнее.

В пункте 1 аттестуемому предлагается КРАТКО описать текущую работу. Предполагается, что при ответе на вопрос человек вспомнит в первую очередь то, что он считает наиболее важным в своей работе или занимающим большую часть времени. Это полезная информация для руководства, так как может оказаться, что мнения начальника и подчиненного о выполняемых задачах совпадают не полностью.

В пунктах 2 и 3 аттестуемый самостоятельно определяет свои сильные и слабые стороны в работе. Руководство может сопоставить свои представления о достоинствах сотрудника с его мнением. В собственных слабостях сотрудник признается самостоятельно, анкета заставляет его задуматься, руководитель получает информацию о потребности в обучении.

Ответ на пункт 4 (при условии откровенного ответа, конечно) позволяет сравнить реальную должность и ту работу, которая нравится сотруднику, оценить возможность его перемещения в интересах организации и его самого.

Пункт 5 аналогично пунктам 2 и 3 заставляет аттестуемого задуматься о своих знаниях и навыках, необходимых для выполнения работы.

Английская компания *Thomas International Ltd,* активно использующая в центрах ассессмента метод самооценки, предлагает респондентам оценить свои знания и навыки, разбив их на группы и увязав с характером выполняемой работы.

Например:

Что из перечисленного вы считаете своими самыми сильными сторонами?

- *Образование.*
- *Умственные способности.*
- *Личные качества.*
- *Навыки межличностного взаимодействия.*
- *Коммуникативные навыки.*
- *Управленческие навыки.*
- *Опыт.*
- *Обучаемость.*
- *Предприимчивость.*

Что из перечисленного вы считаете своими самыми сильными сторо-

нами? (для технических специалистов)

• Аналитические навыки.

• Креативность.

• Реалистичность.

• Объективность.

• Аккуратность.

• Навыки самоорганизации.

• Достижение ключевых целей.

• Техническая компетентность.

• Хорошее отношение к руководству.

Что из перечисленного вы считаете своими самыми сильными сторонами? (для оценки организационных и административных навыков)

• Логический подход.

• Новаторство.

• Позитивное отношение.

• Административная компетентность.

• Достижение целей.

• Скорость и аккуратность.

• Умение свести воедино разные задачи.

• «Раскачивание» статуса-кво.

• Умение укладываться в определенные временные рамки.

Что из перечисленного вы считаете своими самыми слабыми сторонами?

• Слишком агрессивный.

• Отсутствует контроль времени.

• Неумение слушать.

• Неассертивный.

• Некреативный.

• Избегание конфликта.

• Плохой коммуникатор.

• Слишком рискованный.

• Пессимистичный.

и т.д.

Далее по специальной методике данные характеристики ранжируются, и получается самооценка.

Простое заполнение сотрудниками таких анкет может дать очень интересные результаты, и не только в процессе аттестации. Например, перед семинаром в одной организации сотрудники заполнили несколько анкет-самооценок. В коллективе ситуация была не самая простая. После анализа анкет стала очевидна причина - большинство сотрудников отнесли к числу своих наиболее слабых сторон излишнюю агрессивность, в то время как у

руководителей, по результатам самооценки, слабой стороной явилось избегание конфликта.

В другой организации перед тренингом по продажам консультанты по продажам сложного технического оборудования заполнили анкеты. Оказалось, что подавляющее большинство отнесло к числу своих слабых сторон коммуникативные навыки. Потребовалось добавить в программу наряду с техникой продаж расширенный блок эффективных коммуникаций.

Иногда соотнесение самооценки со стоящими перед коллективом задачами позволяет определить и описать «пробелы» и выработать план действий. Так, сотрудники компании, совместно пришедшие к выводу о том, что для стоящих перед ними задач необходимо в первую очередь научиться ставить и четко описывать цель, выдвигать свежие идеи и вырабатывать решения, по результатам самооценки охарактеризовали среди своих наименее сильных сторон стратегическое планирование, инициативность, организаторские способности. Стало понятнее, где нужна поддержка руководства и как следует помогать сотрудникам.

Самооценка чрезвычайно полезна при обсуждении программ развития и обучения персонала. Для оценки деятельности ее эффективность значительно ниже.

Никуда не уйти от того факта, что самооценка будет субъективной. Во-первых, аттестуемый может вкладывать в параметры, по которым он себя оценивает, смысл, отличный от понимания руководителя. Мне приходилось сталкиваться с высокой самооценкой по таким параметрам, как «коммуникативные навыки», «формирование команды», при этом самооценка имела мало общего с действительностью. Частично такая ситуация объяснялась разным пониманием критериев оценки. Частично причиной является неадекватное восприятие сотрудником себя и своей рабочей деятельности.

Самооценка может быть как завышенной, так и заниженной. В том случае, если на собеседовании речь будет идти о развитии сотрудников, сравнение самооценки и оценки руководителем и обсуждение расхождений позволит сформировать программы обучения. Подчеркнем, что обсуждение будет носить конструктивный характер, если в лист самооценки будут включены в основном вопросы о знаниях, навыках, поведенческих характеристиках, а не оценка деятельности.

Живой бизнес

Во время подготовки аттестации в компании несколько руководителей захотели, чтобы их подчиненные одновременно с ними заполнили ту же самую аттестационную форму (не отдельный лист самооценки). Зачем? «Интересно знать, как считают подчиненные», - был ответ. Честно говоря, к слову «интересно» в работе с персоналом я бы относилась осторожно - не всегда

можно предсказать, куда этот интерес заведет. Пришлось сразу предупредить о потенциальной проблеме. Представьте себе два варианта развития событий. ***Вариант первый.*** *Руководитель заполняет аттестационную форму, знакомит с результатами подчиненного, подчиненный отмечает в форме свое согласие/несогласие, происходит обсуждение. Подчиненный знакомится с мнением руководителя, обдумывает его и в случае несогласия аргументирует свою позицию.* ***Вариант второй.*** *И аттестуемый, и аттестующий излагают свою точку зрения. При расхождениях (а они в большинстве случаев неизбежны) обе стороны встречаются и пытаются переубедить друг друга. Если еще попадется мягкий руководитель и напористый подчиненный, аттестационное собеседование может перейти в продолжительный спор - зачастую по мелочам. Второй вариант могут позволить себе сильные руководители с крепкой нервной системой и развитыми коммуникативными навыками. И не всегда усложнение и затягивание процедуры аттестации будет оправдано полученным результатом. Один из руководителей все-таки решил действовать по-своему. Двум подчиненным были выданы для самостоятельного заполнения аттестационные формы. Увидев результат, руководитель пришел в замешательство - самооценка подчиненных по большинству критериев расходилась с его оценкой (была завышена).*

Еще несколько слов об **ошибках** при проведении самооценки, с которыми я (Борисова Е.А.) столкнулась сама.

Во-первых, возникает естественное желание узнать как можно подробнее мнение сотрудника о себе. Один раз мы выдали шесть листов самооценки, хотя для решаемой задачи хватило бы и трех. В результате те, кто заполнял анкеты, не только устали от процесса, но и перестали видеть смысл в процедуре. Вывод - избыток информации так же плох, как и ее недостаток.

Во-вторых, надо осторожно относится к словам, используемым в анкетах. Оказалось, что такие слова, как «ассертивный», «креативный», далеко не всем понятны. Соответственно результаты анкетирования оказались менее достоверными.

Оценка коллегами - достаточно специфический способ, приживающийся далеко не во всех компаниях. У него есть определенные достоинства. В некоторых организационных структурах коллеги знают лучше начальства, как работает тот или иной сотрудник. Например, в магазине продавцы в торговом зале иногда лучше знают, как работают их коллеги, чем начальник, находящийся за пределами зала. Однако этот способ характеризуется серьезными ограничениями.

Во-первых, работники должны доверять службе персонала и быть уверены, что их ответы не идентифицируются и не станут достоянием гласности. В одной организации мне рассказали механизм «секретности».

Аттестационные листы выдавались сотрудникам домой, чтобы их мог заполнить кто-либо из родственников своей рукой под диктовку. После этого листы опускались в специальный ящик, доступ к которому имел только директор по персоналу. Такой подход обеспечивал анонимность. В другой организации была предпринята попытка провести оценку коллегами. Однако руководитель службы персонала при составлении анкеты не учла, что, ввиду специфики организации и распределения работ, вне зависимости от почерка все ответы легко идентифицировались. Сотрудники просто не сдали анкеты.

Во-вторых, объективность коллег напрямую зависит от организационной культуры в компании. Те, кто иногда смотрят телевизионные программы, в которых после нескольких раундов остается один победитель (а члены команды шаг за шагом исключаются самой группой), знают, что примерно с середины игры наступает стремление исключить сильного соперника. То же самое может произойти и при анонимном опросе сотрудников о деятельности коллег. По счастью, это случается не всегда. Менеджер по персоналу магазина, продающего одежду, рассказала мне, что у них была произведена подобная оценка. К удивлению и радости, оценка коллегами и оценка руководством почти полностью совпали. Как отметила менеджер, в коллективе сложились очень хорошие отношения и нет стремления кого-либо «подставить».

При использовании оценки коллегами необходимо учитывать взаимоотношения в коллективе и психологические аспекты, возникающие при такой оценке. К результатам оценки надо относиться с осторожностью. И самое главное, надо понять, какую дополнительную информацию нам даст/не даст такая оценка, как она соотносится с целями аттестации.

Оценка подчиненными - еще более специфический способ с ограниченной областью применения. Особенности у этой оценки те же, что и у оценки коллегами (боязнь потери конфиденциальности) и оценки непосредственным руководителем (субъективизм). И чуть больше потенциальных проблем.

У нас есть три варианта результатов оценки - высокая, в соответствии с нормами, низкая/критическая. Если руководитель получил высокую оценку подчиненных, это в большинстве случаев свидетельствует о хороших управленческих навыках. А как быть, если оценка низкая? Каким образом сложатся отношения начальника и коллектива в дальнейшем? Значит ли это, что организация переходит к принципам «выборности» руководителя, или же начальник должен составить личный план исправления ошибок? Или просто в коллективе формальный и неформальный лидер — разные люди? Слишком много открытых вопросов и непредсказуемых, иногда необратимых последствий.

Живой бизнес

Я (Борисова Е.А.) знаю организацию (на Западе, а не у нас), в которой сотрудники добились замены молодого энергичного руководителя на его заместителя под лозунгом сохранения хорошей обстановки в коллективе. Молодой руководитель был резок, порой грубоват, и требователен, заставлял работать. Его заместитель, напротив, вот-вот собирался на пенсию, и к тому же получил хорошее наследство. Так что сам не перетруждал себя работой и других не подгонял, зато был добр и внимателен.

Впрочем, нельзя однозначно отрицать полезность оценки подчиненными. Это - неоценимый источник информации для продвижения руководителей по карьерной лестнице, оценки климата в коллективе, анализа причин достижений и неудач. Например, в вузах, в которых внедряли анонимную оценку преподавателей студентами, в лидеры студенческих симпатий в большинстве случаев выходили не «добренькие», а строгие, но справедливые преподаватели.

Аттестационная комиссия давно и прочно вошла в нашу жизнь. С некоторой долей сарказма можно отметить ее несомненное преимущество для лиц, проводящих аттестацию - разделение ответственности и отсутствие персональной ответственности. Решение принимает группа из нескольких руководителей, и в результате налицо вариант коллективной ответственности за принятое в итоге решение. О минусах (или «гримасах») аттестационной комиссии уже говорили в предыдущей лекции, ссылаясь на информацию «с мест», - о комиссиях из тринадцати человек, о ситуациях, когда члены комиссии сами не знают ответов на задаваемые вопросы (и не всегда понимают, зачем эти вопросы задают). Пожалуй, надо подумать и о плюсах.

Живой бизнес

В производственной компании численностью в три с половиной тысячи человек аттестационный лист заполняет непосредственный руководитель. Аттестационная комиссия рассматривает листы, проводит собеседование с сотрудником и определяет, насколько объективно мнение руководителя. Если возникают сомнения в объективности, руководителя просят обосновать свое мнение. То есть комиссия выступает в качестве некоего арбитражного суда. Кроме того, члены комиссии, представляющие разные подразделения, имеют возможность составить целостную «картину мира», знакомясь с ситуацией в компании из первых рук.

Очевидное преимущество грамотной аттестационной комиссии - снижение уровня субъективности. (Во многом те же преимущества, что и привлечение к аттестации руководителя непосредственного руководителя). При этом комиссия должна состоять из людей разумных и авторитетных, и действовать в соответствии с целями аттестации. Кроме того, присутствие на аттестации нескольких руководителей дает возможность лучше оценить ситуацию в компании (провести аудит человеческих ресурсов), особенно в

условиях, когда планируются серьезные стратегические изменения. Однако необходимо сопоставить затраты (временные и материальные) и ожидаемый результат.

Оценка 360 градусов становится все более популярной. Она сочетает оценку руководителем, коллегами, самооценку и в ряде случаев оценку подчиненными и клиентами. Положительная сторона такой оценки - сбор наиболее полной информации, отрицательная - не всегда цель оправдывает средства. Подобная оценка требует тщательной подготовки, и она имеет смысл только в том случае, если вся полученная информация будет использована в дальнейшем. Избыток информации зачастую так же вреден, как и ее недостаток. Оценка 360 градусов сочетает в себе все плюсы и минусы вариантов выбора лиц, проводящих аттестацию, рассмотренных ранее. Рассмотрим дополнительно такую возможность, как оценка клиентами.

С одной стороны, в клиентоориентированных компаниях (в первую очередь - связанных с оказанием услуг), основной задачей сотрудников является удовлетворение потребностей клиентов. С другой стороны, не очевидно, что для выяснения того, как работает сотрудник, необходимо опрашивать клиентов. Как такой опрос будет организован? Значит ли это, что по результатам оценок, данных клиентами, компания будет предпринимать административные действия по отношению к сотрудникам? И наконец, неужели непосредственный руководитель сам не знает, с каким качеством его сотрудник выполняет работу по обслуживанию клиентов?

Живой бизнес

В крупной рекрутинговой компании представитель одного из ключевых клиентов выразил резкое недовольство специалистом, работающим с ним. За несколько лет это была единственная жалоба на сотрудника. Тем не менее, руководитель решил устроить показательное наказание, чтобы только не потерять клиента. Результат - остальные сотрудники поняли, сколь непрочно их положение, а специалист начал искать работу. Уважение к клиенту на самом деле обернулось удовлетворением его прихотей. Если в компаниях, работающих в области «business to business», клиент будет в том или ином виде давать формальную аттестационную оценку сотрудникам, можно ожидать, что он станет требовать информации по действиям, предпринятым по результатам его оценки (позитивной или негативной). Руководство должно быть готовым отвечать на вопросы клиентов.

Другой пример касается компании, работающей в области «business to client», т. е. работающей с частными лицами. Под руководством, точнее предводительством, психолога в крупном универмаге решили оценить работу продавцов. Для этого набрали группу студентов, в задачи которых входило изображать покупателей. После этого студенты заполняли анкеты о работе

продавца (у каждого продавца был бэдж с именем). Некоторые студенты осознанно провоцировали испытуемых. По результатам анкет, в большинстве случаев по одной анкете на продавца, делались выводы. Мне пришлось разговаривать с представителем администрации, крайне негативно оценившем результаты подобной деятельности. На одном из моих семинаров в группе оказался один из тех, кто проводил так называемую оценку. Он с удовольствием рассказывал об этом как об оплачиваемом развлечении.

Комментарии излишни.

Если организация решает прибегнуть к помощи клиентов для оценки своих сотрудников, она должна грамотно подойти к подготовке процедуры и предвидеть возможные последствия. Кстати, оценка клиентами давно и повсеместно применяется в гостиницах - в номерах лежат карточки, в которых клиент может поставить свою оценку обслуживающему персоналу - качество уборки, вежливость, реагирование на запросы. Правда, судя по их далеко не новому виду, их заполняют не очень часто.

В заключение приведу ряд вопросов, на которые должна ответить организация, принимая решение о том, кто проводит аттестацию.

* Что в большей степени соответствует цели аттестации?

* Насколько те, кто будет проводить аттестацию, готовы к процедуре?

* Присутствуют ли внутренние конфликты, требующие вмешательства «третьих лиц»?

* Какие ресурсы мы можем выделить для проведения аттестации?

Пример из проекта по проведению аттестации:

ВЫБОР ЛИЦ, ПРОВОДЯЩИХ АТТЕСТАЦИЮ

При подготовке аттестации в организации одним из вопросов, стоящим перед руководством, был вопрос о том, кто проводит аттестацию. Далее приводятся доводы «за» и «против» - различных вариантов.

Существуют две точки зрения - оценка производится только непосредственным руководителем или непосредственным руководителем совместно с руководителем блока.

Прежде чем принять решение, необходимо ответить на следующие вопросы:

1. Насколько компетентно могут оценить непосредственные руководители подчиненных (непредвзято, без эмоций, в зависимости от выполнения задач)? Примечание: речь идет обо всех руководителях - нельзя в одном и том же блоке по-разному организовывать процедуру?

2. Насколько сотрудники будут бояться беседовать с двумя руководителями одновременно (зависит от отношений)?

3. Как часто сотрудники беседуют по работе с руководителями блоков, насколько важно это общение? (Процедура аттестации как способ организовать общение.)

4. Насколько хорошо руководители блоков знают, что должны делать, и как реально работают рядовые сотрудники?

5. Есть ли возможность перемещения сотрудника из одной службы в другую в рамках блока (если сочтут, что такое перемещение полезно обеим сторонам)?

Таблица 2. Кто должен проводить аттестацию

Кто оценивает «+» и «-»	**Непосредственный руководитель**	**Непосредственный руководитель вместе с руководителем блока**
Плюсы	Лучше знает работу и работника. Логичное завершение постоянной оценки, которая и так имеет место. Возможность побеседовать без «текучки» и обсудить спорные вопросы. Сотрудник не испытывает страха	Оценка более объективна. Стандартизована, так как позволяет избежать особенностей непосредственных руководителей. Возможность пообщаться с вышестоящем руководством. Учет интересов блока, а не отдельной службы. Перспективнее для оценки потенциала
Минусы	Общение и так постоянно происходит. Возможен субъективизм. Решения о потенциале и обучении на уровне службы, а не блока	Требует больше затрат времени. Сотрудник может быть подавлен сразу двумя начальниками. Руководитель блока хуже знаком с деталями, чем руководитель службы. Руководитель службы может быть недоволен вмешательством

Еще один возможный вариант — аттестацию проводит руководитель блока для всех сотрудников.

4. Участие консультантов в проведении аттестации

К аттестации, как и ко многим другим проектам, компании часто привлекают консультантов. Рискуя навлечь на себя критику коллег, скажу, что роль консультанта в процедуре аттестации может быть только вспомогательной. Ни один консультант не знает ситуацию в компании так же хорошо, как те, кто

в ней работает. А при проведении аттестации важно не только знать, но и чувствовать, что происходит в организации. Консультант может оказать помощь в постановке процесса, служить «свежей головой», делиться опытом из обширной практики. Оптимальным способом сотрудничества будет такой, при котором консультант будет предлагать варианты действий и исходя из ситуации в компании приемлемые будут отбираться и корректироваться руководством. Кроме того, консультант может оценить качество подготовленных для аттестации документов. Привлекать консультанта к аттестационному собеседованию надо только в ограниченном числе случаев и учитывая его личность и соответствие его поведения тому, что принято в компании. Единственный случай, когда консультанты «играют первую скрипку», - ассессмент, если в компании нет своего ассессмент-центра. Но и в этом случае руководство должно провести серьезную подготовительную работу с консультантами, чтобы те поняли ситуацию и потребности компании.

Попробуем оценить плюсы и минусы привлечения консультантов, а уж дело руководителей - принимать решение. Как известно, достоинства и недостатки тесно связаны.

Таблица 3. Стоит ли привлекать консультантов?

Плюсы	**Минусы**
Консультант знает различные методы и подходы	Консультант не полностью владеет ситуацией в компании
Консультант имеет опыт проведения аттестации в других компаниях	Консультант недостаточно хорошо знает особенности деятельности
«Свежий взгляд» и отсутствие предубеждений и личных связей, т. е. большая объективность	Требует дополнительных временных затрат для объяснения ситуации и финансовых затрат
Консультант снимает дополнительную избыточную нагрузку с сотрудников	Коллектив всегда настороженно воспринимает вторжение постороннего человека

Если компания приняла решение о привлечение консультантов, я бы рекомендовала запросить у консультантов предложения - что они готовы делать, и на основании предложений составить техническое задание. Тогда станет понятно, в чем будет заключаться проект и за что консультант получит деньги.

Приведу в качестве примера документы, разработанные компанией *Ю-Консаят.*

Предложения по участию консультантов в процедуре аттестации

Цель предложения

1. Показать, как консультанты могут содействовать реализации и усовершенствованию существующей процедуры аттестации.

2. Предложить новые подходы к процедуре аттестации.

Структура предложения

Предлагаются к рассмотрению различные стадии процедуры аттестации, а также что могут сделать на каждом этапе консультанты. То есть Заказчику предлагается «меню», из которого он может выбрать пункты для дальнейшего обсуждения. Участие консультантов может носить частичный характер, т. е. по желанию Заказчика консультанты могут как полностью отвечать за каждый этап, так и принимать ограниченное участие в соответствии с техническим заданием. Техническое задание для консультантов вырабатывается в процессе совместного обсуждения.

1. ЦЕЛЬ АТТЕСТАЦИИ

К основным целям аттестации относятся следующие: **Административные Потенциал Деятельность**

В соответствии с целями выбирается метод и строится процедура.

Участие консультантов:

Построение иерархии целей в зависимости от:

* стратегических и оперативных планов компании;
* существующих проблем;
* накопленного опыта.

Результат:

* Четкое описание целей аттестации, что необходимо для дальнейшей работы и облегчит понимание процедуры всеми участниками.
* Выявление групп аттестуемых (весь персонал или отдельные группы).
* Определение порядка аттестации («сверху вниз» или «снизу вверх»).

2. ВЫБОР ЛИЦ, ПРОВОДЯЩИХ АТТЕСТАЦИЮ, ВЫБОР МЕТОДА, ОЦЕНКА ЗАТРАТ

В зависимости от цели аттестации и ситуации в компании определяется, кто будет проводить аттестацию (комиссия, непосредственный руководитель, руководитель руководителя, служба персонала, самооценка и т. п.) и какой метод целесообразно использовать (рейтинговый, сравнительный, метод записи, поведенческие рейтинговые шкалы, управление по целям и т. п.). На практике, как правило, используется комбинированный (комплексный) подход, позволяющий учитывать цели, текущую ситуацию, а также оптимизировать временные (финансовые) затраты.

Если мы хотим повысить ответственность линейных руководителей и оценить их умение управлять, мы переносим «центр тяжести» в процедуре аттестации именно на них (это не значит, что служба персонала не участвует в

процессе). Если организация придерживается жесткой централизованной системы, аттестацию проводит комиссия высших руководителей. Хотим подчеркнуть, что, чем выше уровень организации процесса аттестации, тем больше в этот процесс вовлечены линейные руководители. Служба персонала не должна брать на себя всю ответственность за результаты аттестации.

Участие консультантов:

Предложение для обсуждения различных вариантов организации процедуры аттестации. По каждому варианту приводятся преимущества и недостатки, а также оценка затрат.

Результат:

Выбор оптимального с точки зрения «цена-качество» метода.

3. ВЫРАБОТКА КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ЗАДАЧ ОРГАНИЗАЦИИ

Предметом оценки могут быть:

* выполнение должностных обязанностей;
* особенности поведения;
* эффективность деятельности;
* уровень достижения целей;
* рабочие знания и навыки;
* коммуникативные способности;
* качества руководителя и др.

При этом определяются:

А) Ключевые для данной должности характеристики.

Б) Что конкретно мы понимаем под этими характеристиками (например, если мы оцениваем качества руководителя, что конкретно мы рассматриваем - умение планировать, решать проблемы, принимать решения, организовывать деятельность других, мотивировать подчиненных работать в команде, взаимодействовать с другими подразделениями и т. п.; если речь идет о достижении целей - какие цели мы ставим).

Участие консультантов:

С помощью специальных методик выбрать ключевые критерии оценки для каждой группы работ.

Результат:

Набор критериев, по которым мы проводим аттестацию, по каждой группе работ (должностей) с описанием этих критериев (для единого понимания).

4. ПОДГОТОВКА АТТЕСТАЦИОННОЙ ФОРМЫ

Для облегчения процесса аттестации при любом методе (включая собеседование) рекомендуется разработать единую аттестационную форму. Она

обеспечит возможность проведения структурированного интервью, одинакового подхода ко всем аттестуемым, а также облегчит анализ и хранение информации.

Аттестационная форма должна отвечать следующим условиям:

* быть легкой для понимания всеми участниками;
* все должны понимать ее одинаково;
* включать все необходимые ключевые критерии;
* быть легкой для заполнения;
* поддерживать аттестующего во время интервьюирования и принятия решений.

Участие консультантов:

Предложение вариантов аттестационной формы в соответствии с вышеперечисленными требованиями.

Результат:

1) Утверждение итоговой формы.
2) «Словарь», разъясняющий основные критерии и стандарты оценки.

5. ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ, ПОДЛЕЖАЩИХ АТТЕСТАЦИИ

При проведении аттестации очень важно, чтобы сотрудники выступали как союзники, а не как обороняющиеся. Для этого они должны ясно понимать цели и процедуру.

Участие консультанта:

Описание аттестации в неугрожающей манере.

Результат:

Краткое и понятное письменное разъяснение (возможно - «Политика компании по проведению аттестации»), включающее:

* цель аттестации (с элементами патетики);
* критерии;
* описание процедуры;
* частоту проведения;
* порядок анализа и дальнейшие действия;
* процедуру обжалования результатов.

6. ТРЕНИНГ ДЛЯ ТЕХ, КТО ПРОВОДИТ АТТЕСТАЦИЮ

Лица, проводящие аттестацию, должны выработать общий подход и, по возможности, избежать стандартных ошибок. В зависимости от опыта лиц, назначенных для проведения аттестации, определяется продолжительность и глубина тренинга.

Участие консультантов:

Разработка программы тренинга, включающей:

разъяснение целей;

разъяснение процедуры;

* обсуждение аттестационной формы, чтобы убедиться, что все понимают, что и по каким параметрам оценивается;

* разъяснение типичных трудностей и ошибок при проведении аттестации;

* обсуждение потенциального результата.

Проведение тренинга.

По желанию Заказчика можно подготовить краткую брошюру для менеджера по проведению аттестации.

Результат:

Подготовленность всех участников, снятие напряжения, повышение эффективности.

7. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА АТТЕСТАЦИИ

Участие консультантов:

Оценить время и ресурсы, необходимые для каждой стадии, кто участвует, кто отвечает за что, информационные потоки, сроки.

Результат (проект плана) может выглядеть, например, так:

Этап	**Ответственный**	**Кто вовлечен**	**Какая информация кому передается**	**Срок выполнения**

8. АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

В зависимости от целей, выбранного метода, круга аттестуемых и аттестующих мы можем предложить варианты анализа и обработки информации. (Более подробно можно говорить при принятии решений по предыдущим этапам).

Використані джерела

2. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Издательство: Питер, 2002 г. - 256с.

Лекція 26

МЕТОДИ ПРОВЕДЕННЯ АТЕСТАЦІЇ

Зміст лекції:

1. Рейтингові методи
2. Порівняльні методи
3. Письмові методи
4. Поведінкові рейтингові шкали
5. Управління по цілям
6. Застосування різних методів оцінки персоналу
7. Вправа

О методах проведения аттестации в литературе написано достаточно много. Как правило, в организациях используется сочетание различных методов. Рассмотрим некоторые из них и особенности их применения.

1. Рейтинговые методы

Наиболее распространенный и наиболее простой метод проведения аттестации - рейтинговый. Суть его заключается в том, что работники получают оценку по заданным критериям в соответствии с выбранной шкалой. Существуют два варианта — введение рейтинговых шкал, когда оценка ставится от 1 до 3 баллов, от 1 до 4 баллов, от 1 до 5 или 10 баллов - на усмотрение разработчиков шкалы. Второй вариант - это «список», когда выбирается ответ «да» или «нет».

На практике анкеты оценки по рейтинговым методам выглядят по разному. Приведем несколько примеров.

Пример 1.

Графические рейтинговые шкалы

Предмет оценки — руководство

1. Обеспечивает помощь, обучение, наставничество
   почти никогда 12345 почти всегда
2. Четко объясняет подчиненным, что от них требуется
   почти никогда 12345 почти всегда
3. Обсуждает с персоналом возможности улучшения деятельности
   почти никогда 12345 почти всегда
4. Поощряет персонал за хорошую работу
   почти никогда 12345 почти всегда
5. Доводит важную информацию до подчиненных
   почти никогда 12345 почти всегда

Список

Предмет оценки — руководство

1. Обеспечивает помощь, обучение, наставничество

да нет

2. Четко объясняет подчиненным, что от них требуется

да нет

3. Обсуждает с персоналом возможности улучшения деятельности

да нет

4. Поощряет персонал за хорошую работу

да нет

5. Доводит важную информацию до подчиненных

да нет

Пример 2.

Оценка эффективности служащих

Оцениваемые качества:

1. КОЛИЧЕСТВО (ОБЪЕМ) РАБОТЫ
   результат работы/скорость работы 12345
2. КАЧЕСТВО РАБОТЫ
   2.1. Тщательность работы — точность/безошибочность 12345
   2.2. Равномерность работы — работа без значительных колебаний 12345
3. ПРИМЕНЕНИЕ ЗНАНИЙ
   3.1. Подвижность мышления — способность быстро перестроиться в новой ситуации 12345
   3.2. Анализ ситуации / установка приоритетов — видение связей/оценка существенного 12345
   3.3. Самостоятельность — самостоятельность при выполнении заданий 12345
   3.4. Экономность — ориентированность на деятельность, минимизирующую расходы 12345
4. РАБОЧИЙ СТИЛЬ
   4.1. Инициативность - личный стиль при выполнении заданий; применение неординарных решений в нестандартных ситуациях 12345
   4.2. Выдержка - готовность планомерно работать до завершения задания 12345
   4.3. Выносливость - способность отвечать различным по интенсивности требованиям 12345
   4.4. Надежность - правильное и в срок выполнение заданий 12345
   4.5. Многосторонность - временное исполнение других работ 12345
5. СОВМЕСТНАЯ РАБОТА И ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

5.1. Обмен полученной информацией — устный и письменный обмен информацией с сотрудниками 12345

5.2. Работа в команде - доказанная готовность к сотрудничеству для совместного решения задачи 12345

5.3. Убедительность - ясное изложение сути дела и защита личного мнения 12345

5.4. Контактность - готовность к контакту с сотрудниками, тактичность и дипломатичность 12345

Пример 3.

Таблица 1. Оценка работы секретаря

1. Индивидуальные особенности работы	**Намного превосходит требования**	**Превосходят требования**	**Соответствуетт ребова-ниям**	**Соответствует некоторым требованиям**	**Несоответствует требованиям**	**Нет ответа**
Ответственность, надежность, преданность						
Умение организовывать и планировать						
Решение проблем / обоснованность мнения / инициа-тивность						
2. Межличностное взаимодействие	**Намного превосходит требо-вания**	**Превосходят требования**	**Соответствует требованиям**	**Соответствует некоторым требованиям**	**Несоответствует требованиям**	**Нет ответа**
Письменные и устные коммуникации						
Обслуживание клиентов						
Адаптивность						
3. Секретарские / административные навыки и умения	**Намного превосходит требо-**	**Превосходят требован**	**Соответствует требова**	**Соответ-ствует не-которым**	**Несо-ответ-ствует**	**Нет ответа**

	вания	**ия**	**ниям**	**требова-ниям**	**требо-ваниям**	
Общие навыки и умения секретаря						
Подготовка документов						
Знание основ бухгалтерского документооборота						
Пользование электронной почтой						
4. Качество и производительность работы	**Намного превосхо дит требо-вания**	**Превосхо дят требован ия**	**Соответ ствует требова ниям**	**Соответ-ствует не-которым требова-ниям**	**Несо-ответ-ствует требо-ваниям**	**Нет ответа**
Качество работы						
Количество работы						
5. Деятельность в интересах организации	**Намного превосхо дит требо-вания**	**Превосхо дят требован ия**	**Соответ ствует требова ниям**	**Соответ-ствует не-которым требова-ниям**	**Несо-ответ-ствует требо-ваниям**	**Нет ответа**
Работа в команде						
Обучение						
Соблюдение дисциплины						

Как видно из примеров, вид анкет с использованием рейтинговых шкал может заметно отличаться. Основное, что их объединяет, - это необходимость поставить определенные оценки.

При использовании рейтинговых шкал несколько моментов всегда вызывают обсуждение.

Во-первых, какую шкалу использовать, трех-, пяти-, десятибалльную, другую? Нет единого рецепта. Директор, в организации которого давно и успешно используется десятибалльная шкала оценки, отметил, что она дает больше свободы, позволяет учитывать нюансы деятельности, вызывает меньше споров. Кроме того, в шкале от 1 до 10 нет «середины» (там, где используется пятибалльная шкала, многие отмечают стремление аттестующих поставить среднюю оценку). Однако был вопрос, на который директор так и не ответил, -

в чем разница, например, между оценками «8» и «9»? Как обосновать эту разницу?

Чаще всего используется пятибалльная шкала оценки. Впрочем, в одной компании сказали, что подумывают о переходе к четырехбалльной, чтобы избежать усредненных оценок «3». В некоторых случаях, когда трудно ввести разумное промежуточное значение между «соответствует требованиям», «не соответствует» и «превосходит», рационально использовать трехбалльную оценку. Двухбалльная оценка, или просто список «да» -«нет», также имеет право на существование.

Второй вопрос для обсуждения - стоит ли вводить цифры или можно описать варианты оценки словами, как это сделано в примере 3. Представьте, что мы оцениваем сотрудника по пятибалльной шкале, где 3 - соответствие требованиям к должности. Очевидно, что большинство сотрудников получат именно эту оценку. Это нормальный результат, но психологически «тройка» воспринимается достаточно негативно, вместо удовлетворенности от полученной оценки аттестуемый будет воспринимать себя как школьник-середняк, получивший тройку. И от аттестующих приходилось слышать обидное слово «троечники». Поэтому можно рекомендовать либо описывать оценку словами (если за норму принята «3»), либо вводить шкалу от -2 до 2, либо в начале аттестационного листа описывать, что подразумевается под той или иной оценкой. Напомним, что, согласно различным исследованиям, в нормальной организации подавляющее большинство (70-80 %) сотрудников те, кто соответствуют занимаемой должности.

В отчете о научно-исследовательской работе «Программа сохранения потенциала выпускников ведущих технических университетов Санкт-Петербурга и привлечения их к реформированию экономики и научно-технической сферы Санкт-Петербурга» ((9), с. 49-57), выполненном доцентами СПбГМТУ, приводятся результаты оценки по рейтинговому методу молодых специалистов. Для оценки были взяты четыре критерия: качество работы, объем работы, профессиональные знания, инициативность и творческий подход (более подробное описание критериев приводится в лекции 27). Была принята пятибалльная шкала оценки для первых трех критериев, и трехбалльная - для четвертого. По результатам оценки 27 человек на одном предприятии оказалось, что никто из них не получил ни по одному критерию оценку «1» («не соответствует занимаемой должности), 22 % хотя бы по одному критерию получили оценку «2», у всех остальных хотя бы по одному критерию была

поставлена оценка «4» или «5» (превосходит требования). Количество оценок «2» по отдельным критериям составило 4-7 %, «3» и «4» - около 80 %. С учетом специфики оцениваемых (предприятие отбирало выпускников с хорошими показателями) данное распределение баллов соответствует ожиданиям.

Значительное превышение требований к должности не намного лучше несоответствия, так как свидетельствует о нестабильности человеческих ресурсов организации. Если у оцениваемого результат намного превышает норму, это говорит о том, что он ^ерерос^ занимаемую должность. Руководство должно задуматься о том, чтобы подобрать ему работу более высокого уровня, в противном случае не исключено, что сотрудник найдет такую работу сам, но в другом месте.

Как только в аттестационном листе появляются цифры, у некоторых участников процесса аттестации появляется острое желание «сложить, умножить, подытожить» и получить некий итог в виде цифры. Интересно, что у людей с техническим образованием такие предложения возникают реже, чем у гуманитариев. Вероятно те, кто имел дело с моделированием, лучше понимают, что результат любого моделирования во многом определяется параметрами, заложенными в модель. Единая оценка, полученная путем простого суммирования разных оценок, не учитывает большего или меньшего значения отдельных критериев для выполнения работы.

Живой бизнес

Приведу пример того, как делать НЕ НАДО. В одном солидном журнале была опубликована статья об аттестации в гостинице. Были определены группы факторов, по каждой группе выводилась средняя оценка. Первая группа - Знания (основное и дополнительное образования, знание иностранных языков, обучаемость, эрудированность (!!!) и т. д.), вторая группа - Профессиональные качества (умение работать в коллективе, умение работать с клиентом, соблюдение стандартов обслуживания, умение выходить из сложных ситуаций, нацеленность на карьеру в данной гостинице и т. д.), третья группа - Личностные качества (открытость, контактность, дружелюбие, хобби (!), инициативность, цель в жизни (!), уровень мотивированности и т. д.). Не говоря уже о том, что вряд ли кто в здравом уме сможет оценить по пятибалльной шкале сотрудника по таким

критериям, как эрудированность, хобби, цель в жизни, очевидно, что значение второй группы факторов гораздо больше, чем первой или третьей.

Выводить итоговую оценку на основании арифметических действий с исходными оценками можно и разумно только в том случае, если обеспечен обоснованный подход к «взвешиванию» исходных оценок.

Пример. Коэффициенты, определяющие важность (удельный вес) различных критериев оценки работы машинистки (наборщицы):

Критерий	Коэффициент (вес)
Скорость	2
Аккуратность	1
Дисциплина	1
Внешний вид	0,5

2. Сравнительные методы

Сравнительные методы заключаются в том, что менеджеры сравнивают ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ сотрудников (подчеркнем - не сотрудников, а их деятельность). Данный метод используется гораздо реже, чем рейтинговые методы. К нему имеет смысл обращаться для определения поощрений лучшим сотрудникам.

Есть несколько вариантов - ранжирование, парное сравнение. При ранжировании в список сначала вносятся сотрудники, чья деятельность является наилучшей и наихудшей, затем аналогично выбирается два сотрудника из оставшихся и т. д. По методу парных сравнений деятельность каждого сотрудника поочередно сравнивается с деятельностью остальных. Если деятельность сотрудника лучше, чем деятельность того, с кем сравнивают, он получает «1», если хуже - «О». Далее считается общая сумма баллов каждого сотрудника. Данный метод используется не только при проведении атте-

Данный метод используется не только при проведении аттестации, но и при ранжировании, но и при ранжировании различных объектов / задач. Однако его применение ограничено числом сравниваемых объектов, так как общее количество произведенных сравнений составляет n*(n-1)/2, где n - число сравниваемых объектов.

Пример. Ранжирование (по группе)

1. Анна (наивысшая оценка)

2. Алевтина (более низкая оценка)
3.
4.

n-2
n-1 Александра (менее низкая оценка)
n Алена (низшая оценка)

3. Письменные методы

К письменным методам относятся в первую очередь эссе (или в более привычном для нас варианте характеристика сотрудника) и метод критических ситуаций. Характеристика достаточно часто используется как в сочетании с другими методами, так и самостоятельно. Важное условие для превращения письменной характеристики в рабочий инструмент — ее структурированность. Необходима «рыба», позволяющая написать характеристику, отвечающую целям аттестации. В противном случае мы создаем дополнительные трудности руководителям (вспомните, как непросто писать сочинение на вольную тему без плана) и себе при дальнейшей обработке полученного материала.

Пример.

Аттестационная форма

Имя аттестуемого
Должность
Период аттестации
Руководитель
Дата
Предыдущая аттестация
Инструкция для руководителя:

Опишите деятельность аттестуемого сотрудника с учетом таких факторов, как количество и качество работы, умение планировать работу, надежность, способность к обучению и применению знаний на практике. Если вы считаете, что деятельность сотрудника значительно превышает требования или не соответствует требованиям, пожалуйста, обоснуйте свое мнение.

Комментарии сотрудника (по информации, включенной в данную характеристику):

Подпись руководителя
Подпись сотрудника

Очевидно, что включение характеристики в аттестационную форму как дополнение к другим методам позволит руководителю отметить моменты, не вошедшие в оценку по другим методам. Самостоятельное использование характеристик, по-видимому, более приемлемо для небольших компаний, где не всегда имеет смысл разрабатывать более сложные схемы. В средних и крупных компаниях характеристики неизбежно будут носить отпечаток личности множества руководителей, их содержание будет определяться не только управленческими качествами аттестующего, но и его литературными способностями. Обрабатывать информацию, полученную с помощью характеристик, значительно сложнее, чем полученную с помощью рейтинговых методов. Кроме того, в характеристиках гораздо выше вероятность субъективизма.

К письменным методам относится также метод критических ситуаций. Его суть заключается в том, что в течение периода, за который производится оценка работника, его руководитель делает записи о его поведении (как позитивном, так и негативном) в сложных или критических ситуациях. В записях должны учитываться описание и дата события, как себя повел сотрудник, как это соотносится с ожидаемым поведением, какой результат был достигнут.

Пример. Метод критических ситуаций.

Инструкция для руководителя: записывайте в соответствии с данной формой все позитивные и негативные ситуации, в которые был вовлечен работник. Пожалуйста, делайте это, не откладывая.

Дата
Описание ситуации
Как действовал работник

Какое поведение работника ожидалось / было бы правильным

Какой результат достигнут

Оценка руководителя

Дополнительные комментарии

Несмотря на внешнюю простоту этого метода, он содержит много подводных камней. Непонятно, что же считать критической ситуацией, требующей описания,— то ли записывать все подряд, то ли дожидаться экстремальных событий. Количество записей, по-видимому, будет зависеть от личности руководителя и его любви / нелюбви к бумагам.

Кроме того, этот метод предполагает, что подчиненный постоянно находится «на глазах» у руководителя и ничто не останется незамеченным. Технологический процесс во многих организациях этого не гарантирует.

Не надо быть пророком, чтобы предположить, что в основном записи будут содержать информацию о неправильном поведении сотрудника — когда все идет хорошо, это воспринимается как должное. Кроме того, ведение подобных записей при наличии нескольких подчиненных — дополнительная и серьезная нагрузка на руководителя, которая едва ли им будет приветствоваться. Результатом может стать формальное отношение или открытое сопротивление. Реакция подчиненных на создание такого досье тоже весьма прогнозируема.

По-видимому, метод критических ситуаций целесообразен для оценки сотрудника в период испытательного срока или «перевоспитания», когда крайне важно постоянное наблюдение за его действиями и последующий анализ. Признаться честно, мне не приходилось сталкиваться с аттестациями, использующими этот метод.

4. Поведенческие рейтинговые шкалы

Поведенческие рейтинговые шкалы, известные как BARS (Behaviourally anchored rating scales), сочетают рейтинговые методы и черты поведения на рабочем месте в различных ситуациях.

Коротко и понятно метод составления поведенческих рейтинговых шкал изложен в книге Дерека Тор-рингтона и Лауры Хэлл (6). В организации сотрудники независимо друг от друга опрашиваются о различных примерах поведения. Затем эти примеры собираются и обобщаются и передаются опять опрашивавшимся, чтобы предложить им разместить примеры на шкале.

Наиболее часто повторяющиеся у различных респондентов оценки берутся за основу при построении поведенческих рейтинговых шкал.

В результате поведенческие рейтинговые шкалы описывают различные варианты поведения в ситуации от желательного и ожидаемого до крайне нежелательного.

Пример Поведенческая рейтинговая шкала: отношения с клиентом.

Выясняет важную для клиента информацию и делает необходимые телефонные звонки, даже если это не входит в его обязанности	A
Часто проводит с клиентом час и более, чтобы выявить источники трудностей и проблем клиента	B
Обычно остается спокойным даже с раздраженными клиентами	C
Если ответ на проблему клиента не возникает немедленно, часто говорит клиенту, что не обладает необходимой информацией	D
Иногда до десяти минут не обращает внимания на ждущего клиента, даже если в этот момент не очень занят	E
Регулярно заставляет клиентов ждать десять минут и более и отвечает на их вопросы с комментариями, наподобие «Я не обязан все знать»	F

Метод поведенческих рейтинговых шкал достаточно сложен и требует высокой квалификации при подготовке. Его имеет смысл применять для тех работ, в которых очень важны черты поведения в различных ситуациях.

5. Управление по целям (MBO — Management By Objectives)

Управление по целям — метод, получивший в последнее время наибольшее признание и развитие не только как метод аттестации, но и как метод управления, как философия менеджмента. Впервые понятие управления по целям было введено Питером Друкером в 1954 г.

Основная идея метода заключается в том, что управление и развитие является целенаправленным, т. е. не «искусство ради искусства», а достижение целей организации через постановку целей каждому сотруднику и их

согласование. Это позволяет перейти от простого ежедневного выполнения должностных обязанностей (ориентации на процесс) к осознанной работе, нацеленной на важный для организации результат.

Как пишет David J. Cherrington (Organizational behavior, (8), с. 189), «MBO — это в первую очередь философия менеджмента, которая отражает позитивный, проактивный способ управления в отличие от реактивного пути. Основной упор делается на (1) прогнозировании и заострении внимания на будущем организации путем развития долгосрочных организационных целей и стратегических планов, (2) достижении результата, а не выполнении текущих задач, (3) повышении как индивидуальных компетенций, так и эффективности организации, (4) повышении участия и вовлеченности работников в дела организации».

Ограничимся рассмотрением MBO как одного из методов аттестации. Он идеально подходит в тех случаях, когда другие методы не работают или могут применяться ограниченно. В первую очередь это касается управленческого персонала, особенно высокого уровня, аттестация которого с использованием других методов дает ограниченные результаты. Управление по целям подходит для творческих видов работ, которые трудно описать количественными и качественными показателями. Схематично процесс аттестации MBO можно описать следующим образом (Robert Mathis, John Jackson):

(Management by Objectives)

Рисунок 1. Управление по целям

На первый взгляд может показаться странным, что процесс начинается не с определения целей, а с обсуждения должностных обязанностей, выполнения работ и стандартов деятельности. На самом деле все достаточно логично. Любые цели достигаются с использованием определенных ресурсов. В данном случае ресурсом для достижения цели является деятельность конкретного

работника. Предполагается, что на каждом этапе аттестации планка целей будет подниматься все выше. Для этого, во-первых, надо определиться, что же работник делает и с каким качеством и требованиями к работе. Далее необходимо изыскать ресурсы для улучшения работы, т. е. необходимо постоянное развитие стандартов деятельности. После этого можно устанавливать цели деятельности на определенный период — конкретные, измеримые, понятные, ДОВЕДЕННЫЕ ДО СОТРУДНИКА И СОГЛАСОВАННЫЕ С НИМ. В период между аттестациями рекомендуется периодически оценивать, насколько выполняется запланированное. Во время очередной аттестации процедура повторяется, но уже на более высоком уровне.

Пища для размышлений

На семинаре, после того как был рассмотрен метод «Управление по целям», одна из слушательниц сказала: «А ведь у нас в компании так и делают давно и успешно!». До этого она рассказывала о процедуре аттестации в традиционном понимании с использованием характеристик, отмечала многочисленные трудности. В компаниях с высокоразвитым менеджментом часто используют управление по целям, даже не зная книжного названия и теоретической подоплеки. Не исключено, что, объединив элементы традиционной аттестации и управления по целям, можно выйти на более высокий уровень и избавиться от недостатков, уходящих корнями в прошлое.

При подготовке и проведении аттестации по методу МВО надо учитывать следующее:

* Необходимо определить цели и иерархию целей, в том числе цели для конкретных работников с учетом их знаний, желания, умений, способностей, и, пожалуй, это — самое сложное.

* Чтобы обеспечить согласованность и взаимосвязанность целей на всех уровнях, рекомендуется начинать аттестацию «сверху вниз».

* Во время первой аттестации по этому методу, естественно, нельзя оценивать достижение целей (так как они не были поставлены и зафиксированы ранее), следует обратить особое внимание на анализ деятельности и постановку целей на будущее.

* Очень важная роль в эффективном проведении аттестации по методу МВО отводится аттестационному собеседованию. Руководителей необходимо специально к нему готовить.

* Наиболее эффективна аттестация данным методом для управленческих и творческих или научных работников, а также в случаях, когда ограничена

возможность установления количественных и качественных критериев оценки деятельности.

* МВО можно применять в сочетании с другими методами.

* Несмотря на кажущееся давление «разговорного жанра» в этом методе, его можно и нужно структурировать и формализовать.

* Как и любую аттестацию, МВО необходимо проводить не реже раза в год. В отличие от других методов МВО при налаженном процессе можно проводить и ежеквартально.

Управление по целям (пример)

Цель — предоставить возможность руководителям и сотрудникам оценить и согласовать текущую деятельность, а также будущие цели и возможности их достижения, и в соответствии с этим потребность в обучении и развитии. Это даст возможность подготовить программы развития, сочетающие индивидуальные потребности с целями и задачами организации и отдела.

Структура:

Аттестация начинается с руководства организации и будет осуществляться «сверху вниз», чтобы обеспечить совместимость целей на всех уровнях.

Частота проведения:

* В зависимости от потребности, но не реже одного раза в год.

* После того как пройдет период введения в должность (при изменении функций и ответственности).

* После периода организационных изменений.

* Для оценки развития.

Формат:

1. У каждого сотрудника состоится аттестационное интервью со своим непосредственным начальником. Во время интервью обсуждаются достижения и неудачи, а также факторы, более всего влияющие на достижение результата. Также обсуждаются, согласовываются и фиксируются задачи на ближайший период (12 месяцев) и определяется соответствующая потребность в обучении для реализации поставленных задач.

2. Сотруднику предоставляется не менее недели для подготовки к аттестационному интервью. Сотрудник получает для изучения аттестационный бланк. Подготовка необходима как сотруднику, так и руководителю, задачей которого является обеспечение конструктивной атмосферы во время беседы и

подготовка информации, позволяющей объективно оценить деятельность сотрудника.

3. Собеседование проводится вдвоем. В ходе интервью заполняется аттестационный бланк, который подписывается обеими сторонами.

Обучение:

Все руководители, проводящие аттестацию, должны пройти соответствующее обучение.

Спорные вопросы:

В случае несогласия сотрудника с результатами аттестационного интервью и/или отказа поставить подпись под заполненным аттестационным бланком вопрос передается на рассмотрение вышестоящему руководителю (в отдел управления персоналом).

В аттестационную форму рекомендуется включить:

1. Содержание работы:

* основные функции;

* ответственность;

* роль в подразделении;

* по каким параметрам оценивается деятельность.

2. Деятельность:

* В какой степени достигнуты поставленные ранее цели. Если не полностью, в чем причина.

* Вклад в работу подразделения.

* Возможность максимально использовать свои знания и опыт. Препятствия успешной работе.

* Обучение и как оно повлияло на деятельность.

* Оценка по основным критериям.

3. Определение целей на последующий период:

S pecific конкретные.
M easurable измеримые.
A greed согласованные.
R ealistic реалистичные.
T imebound определенные по времени.

4. Развитие:

* Потребность в обучении.

* Организация обучения.

5. Комментарии.

Живой бизнес

Руководство компании численностью 150 человек приняло решение о проведении аттестации. Цели не были достаточно четко сформулированы. Основная идея заключалась в том, чтобы лучше понять, что происходит в коллективе, переориентировать руководителей отделов на качественно новые задачи. Характер работы сочетал творчество и жесткие законы прибыльного производства. Ранее были попытки проведения аттестации, однако ощутимого удовлетворения они не принесли. После обсуждения было принято решение провести аттестацию по методу МОВ. Руководитель задал вполне естественный вопрос: «А чем, собственно говоря, отличается МОВ от ежеквартального процесса согласования планов подразделений, который у нас давно внедрен? Ведь в итоге руководителя оценивают по тому, как выполнены задачи подразделения».

Действительно, эти процессы взаимосвязаны. МВО является развитием таких ежеквартальных согласований. На них упор делается на выполнение планов и задач. МВО подразумевает персонификацию задач — т. е. конкретное определение и согласование того, что и как должен делать руководитель для достижения цели.

Однако процесс подготовки аттестации в компании стал идти медленно и непросто. Оказалось, что основная трудность — это четко определить и сформулировать цели. Так решение о подготовке к аттестации привело к пониманию того, что, несмотря на былую уверенность в наличии отработанной процедуры по согласованию задач подразделений, над этой процедурой надо также еще поработать.

6. Применение различных методов оценки персонала

Таблица 2 Сравнение методов оценки персонала

Кто оценивает	**Метод**				
	Рейтинговые методы	**Сравнительные методы**	**Методы записи**	**BARS**	**MBO**
Руководитель оценивает подчиненных	+	+	+	+	+
Работники оценивают	+		+	+	

руководителя					
Коллеги оценивают друг друга	+	+	+	+	
Комбинация оценок	+	+	+	+	+
Самооценка	+		+		+
Консультанты	+	+			

(Использованы выводы из книги Robert L. Marthis, John H.Jackson).

Как видно из таблицы, в зависимости от того, кто проводит аттестацию, допустимо применение тех или иных методов. Зачастую на практике в аттестации (и аттестационном листе) объединяют несколько методов. Например, краткая характеристика (методы записи) может дополнить рейтинговые методы, а для лучшей организации МВО разумно применить самооценку и в ряде случаев рейтинговые методы. Результаты сравнительных методов желательно подкрепить и обосновать рейтинговыми методами или методами записи. В любом случае при подготовке аттестации важно помнить о целях и тех ресурсах, которыми мы располагаем. Чем более сложная комбинация методов выбрана, тем продолжительнее и сложнее будет аттестация, но и полученная информация будет глубже и серьезнее. Тут также нет единого рецепта.

7. Упражнение

Пример упражнения, которое рассматривается на семинарах в различных группах.

Описание ситуации: компания Торнадо занимается продажей систем отопления и вентиляции. Компания существует на рынке 5 лет. В компании работает 20 человек: директор, финансовый директор, начальник отдела продаж, главный бухгалтер и помощник главного бухгалтера, секретарь заведующий складом, логистик, 2 маркетолога и 10 продавцов.

Перед руководством стоит задача оценить деятельность сотрудников для обоснования выплаты ежегодных бонусов. Для этого руководство решило провести аттестацию. Ранее в компании аттестация никогда не проводилась.

Вопросы:

1. Кто должен проводить аттестацию?
2. Какой метод аттестации целесообразно выбрать?

Варианты, предлагаемые слушателями (ввиду ограниченности исходной информации предлагаются разные варианты):

1. Аттестацию должен проводить генеральный директор самостоятельно.

2. Аттестацию должен проводить генеральный директор вместе с финансовым директором.

3. Аттестацию должен проводить генеральный директор вместе с финансовым директором и начальником отдела продаж.

4. Бухгалтерию аттестует генеральный директор и финансовый директор, отдел продаж и маркетологов — генеральный директор и начальник отдела продаж, остальных сотрудников — генеральный директор.

5. Генеральный директор должен привлечь консультанта для аттестационных собеседований с сотрудниками.

Рекомендовать метод проведения аттестации:

1. Графические рейтинговые шкалы.

2. Самооценка.

3. Управление по целям для маркетологов.

4. Управление по целям для маркетологов, начальника отдела продаж и финансового директора.

5. Финансового директора не аттестовывать вообще.

6. Управление по целям для всех, кроме бухгалтерии, секретаря и заведующего складом.

7. Отказаться от методов записи ввиду малочисленности персонала и от поведенческих рейтинговых шкал ввиду сложности их разработки.

Каждое из мнений было обосновано и содержало рациональное зерно. Естественно, зная лучше ситуацию в компании, можно уменьшить количество рассматриваемых вариантов. Однако мы видим, что при подготовке аттестации перед нами возникнет несколько вариантов, и наша задача — оценить их достоинства и недостатки для НАШЕЙ компании и выбрать наиболее эффективный путь.

Використані джерела

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Издательство: Питер, 2002 г. - 256с.
2. *Robert L. Marthis, John H.Jackson* Human Resource Management, 2011

Лекція 27

КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ТА СТАНДАРТИ РОБОТИ

Зміст лекції:

1. Що ми оцінюємо?
2. Приклад критеріїв оцінки та розробки системи критеріїв оцінки
3. Чи потрібен опис критеріїв?
4. Розробка атестаційної форми

1. Что мы оцениваем?

Любой руководитель в своей работе постоянно сталкивается с необходимостью оценивать подчиненных - для принятия решений о поощрениях, продвижении, обучении, результатах испытательного срока, изменении заработной платы или премировании.

Легко руководителю, которого служба персонала «вооружила» таким инструментом, как процедура аттестации. Практика, увы, показывает, что инструмент этот есть далеко не у всех, да и качество его иногда оставляет желать лучшего.

Тот, кому не повезло, выкраивает часы из своего напряженного рабочего графика (план-то никто не отменял!) и начинает оценивать персонал самостоятельно. «Итак, как обстоят дела у Иванова-Петрова-Сидорова с выполнением должностных обязанностей, поведением, эффективностью, компетентностью, особенностями характера, умением руководить, соблюдением дисциплины, проявлением инициативы, ответственностью и т. п.? Пожалуй, стоит оценить еще внешний вид, лояльность к компании, точность и аккуратность.» Список можно продолжать до бесконечности.

Увы - гарантировать при таком подходе можно только колоссальные затраты времени и нервов, вероятность ошибки, проблемы с дальнейшим ответом на вопросы подчиненного: «А почему мой сосед получил премию на 3 руб. 62 коп. больше, чем я?».

Тем, кому не хватает времени превращаться из линейного руководителя в людоведа и душелюба (или менеджера по персоналу), предлагаем алгоритм оценки сотрудников.

1. Мы знаем, чем должен заниматься сотрудник в данной должности. Мы знаем, каковы ключевые факторы для данной должности. Подбираем критерии оценки, соответствующие ключевым факторам.

2. Описываем критерии оценки. Так как часто мы вкладываем в одни и те же слова разный смысл, полезно определиться заранее с правилами игры. Если можем - вводим шкалу от «очень плохо» до «очень хорошо». Масштаб определяем сами - шкала может быть хоть двухбалльной, хоть десятибалльной.

3. Проверяем, насколько понятны наши критерии для конкретных работ. *(В связи с этим вспоминаются бурные споры из собственной практики работы в маркетинге по поводу анкеты о покупательских предпочтениях по отношению к рыбным продуктам. Маркетологи пытались понять, входит ли «качество продукта» в тройку важнейших критериев. Вы видели хоть одного человека, который скажет, что питается некачественной рыбой?).* Если критерий непонятен («качественная работа», например, может включать выполнение в срок, творческий подход и т. п.) или же слишком сложен (например «достижение положительного результата в определенный срок»), его следует разбить на простые критерии или более четко описать.

4. Минимизируем свои усилия. Рассматриваем критерии, важные для данной должности и не очень (от последних стоит отказаться), какой информацией мы располагаем для оценки деятельности сотрудника по данному критерию. Группируем аналогичные критерии (именно группируем, а не превращаем в один необъятный).

5. Еще раз оцениваем оставшиеся критерии (достаточно ли они понятны) и приводим шкалу оценки в соответствие с реальностью (слишком завышенные требования так же опасны, как и чересчур заниженные).

Основное в этом процессе - определиться с ключевыми факторами для данной должности, соответствие которым необходимо оценивать в процессе аттестации.

Вполне естественное желание - оценить по максимально большому количеству критериев, чтобы «знать все». Например:

Предмет оценки:

* Коммуникативные навыки.
* Творчество.
* Лидерские качества.
* Преданность компании.
* Дисциплина.
* Принятие решений.
* Отношения с коллегами.
* Скорость работы.

* Обучаемость.
* Аккуратность.
* Выполнение должностных обязанностей.
* Поведение в критических ситуациях.
* Эффективность деятельности.
* Руководящие навыки.
* Уровень достижения целей.
* Компетентность.
* Особенности личности.
* Внешний вид и порядок на рабочем месте.
*

Этот список можно продолжить. Только надо помнить, что при таком подходе и процесс аттестации может продолжаться до бесконечности. Необходимо искать оптимальное решение.

* **Критерии должны быть важными для данной должности,** т. е. при несоответствии стандарту работы по выбранному критерию работа не может выполняться на требуемом уровне. Например, нам хотелось бы, чтобы работница, убирающая офис перед началом рабочего дня, обладала хорошими коммуникативными навыками, умела быстро работать, умела расставлять приоритеты. На самом деле без этого можно обойтись. Гораздо важнее, чтобы она обладала аккуратностью и тщательно выполняла работу, завершала уборку к началу рабочего дня (нас не волнует, сколько часов она на уборку затрачивает, если у нее не сдельная оплата), четко выполняла указания руководителя (который сам расставит приоритеты в уборке), не превышала полномочий и не убирала в ящиках рабочих столов.

* **Мы должны обладать достаточной информацией для оценки по выбранным критериям,** т. е. иметь установленные стандарты работы (КАК работа должна выполняться, например, количество убираемых помещений для уборщицы, начало и окончание рабочего дня для оценки по критерию «дисциплина») и иметь необходимую информацию, чтобы сопоставить деятельность сотрудников по отношению к принятым стандартам. Например, мы не можем оценить сотрудника ни хорошо, ни плохо по критерию «Умение планировать работу», если мы не знаем, как это планирование им осуществлялось в течение рассматриваемого периода. Как ни странно, проблемы чаще всего возникают с наличием информации. Недостаточно

подготовленный линейный руководитель зачастую не знает подробно, что именно и как делает его подчиненный на рабочем месте. Аттестация, таким образом, позволяет, с одной стороны, диагностировать недостатки деятельности руководителя, с другой стороны, показать необходимость преодоления таких недостатков.

Для проверки выбранных критериев я бы порекомендовала заполнить следующую короткую анкету:

ПРОВЕРКА ВЫБРАННЫХ КРИТЕРИЕВ

Оцениваемая группа должностей (должности):

Критерии оценки	**Очень важно**	**Важно**	**Неважно**	**Какая информация у нас имеется**

Критерии оценки	**Очень важно**	**Важно**	**Неважно**	**Какая информация у нас имеется**

1. Достаточно ли у вас информации, чтобы оценивать по «Очень важным» критериям? Если нет - подумайте, как получить эту информацию.
2. Достаточно ли у вас информации, чтобы оценивать по «Важным» критериям? Если нет - подумайте, так ли важны эти критерии. Если они важны подумайте, как получить эту информацию.
3. Не тратьте время на оценку по «Неважным критериям».

Живой бизнес

В крупном магазине руководители отделов были озабочены тем, что информация о происходящем в отделах по неформальным каналам быстро распространяется по всему магазину и становится предметом обсуждений и сплетен. На семинаре они предложили ввести такой критерий оценки, как «Нераспространение информации о происходящем в отделе». Я поинтересовалась (Борисова Е.А.), а как они собираются добывать

информацию об этом самом нераспространении информации. Поставить камеры слежения и подслушивающие устройства в курилке? Инициировать доносы? Оказалось, что этичных и легальных путей на сегодняшний день никто предложить не смог. Соответственно от критерия пришлось отказаться. Еще один важный для всех критерий, «всплывающий» практически на каждом семинаре, - порядочность. Но до сих пор никто не предложил, на основании чего будет производиться оценка по этому критерию.

Ранее на производственных предприятиях было значительно легче проводить аттестацию. Существовали и были доступны отраслевые нормы - сколько должен перенести грузчик за смену, сколько и какой продукции выпустить рабочий определенной специальности и разряда, какую площадь и с какими характеристиками убрать уборщица. Существовали нормы времени, выработки, обслуживания, численности, нормы затрат физической и нервной энергии работников и т. п. То есть было понятно, что оценивать и как. Сейчас такие нормы существуют, но они имеют ограниченное применение. Нормы зависят от технологических условий работы, которые могут значительно отличаться для разных компаний, особенно с учетом постоянного появления нового оборудования и различных условий труда. Кроме того, в реальной ситуации не все компании могут обеспечить ритмичный и плановый характер работы. Поэтому выполнение норм отдельным работником зависит не только от того, как он сам работает, но и от того, насколько руководство обеспечило ему «фронт работ» и как поставлена система учета на предприятии.

Живой бизнес

На семинаре обсуждаем, как, по каким критериям оценивать работу грузчика на складе. Компания занимается продажей верхней одежды. Продукция поступает из-за рубежа, затем со склада распространяется по магазинам (своим и дилеров). Продукция упакована в коробки и пакеты различного объема, соответственно вес упаковки в килограммах не является единственной определяющей норм выработки. На количество перенесенных грузов влияет также расположение стеллажей и наличие погрузочно-разгрузочной техники. Кроме того, из-за непредсказуемости таможни и недостаточной организованности дилеров работа носит неритмичный характер - бывают периоды простоя и «авралы» не по вине грузчиков. В момент прихода и отгрузки товара главная задача - как можно скорее завершить работы. В данной ситуации оценка работы грузчиков по количеству перенесенных килограммов представляется нецелесообразной. Во-первых, это потребует введения дополнительной штатной единицы, в задачи которой будет входить учет индивидуальных результатов труда. Во-вторых,

в связи с различными габаритами грузов неизбежны либо спорные ситуации, либо потребность в дополнительных расчетах (маловероятно, что затраты на такие расчеты будут оправданы). В третьих, основной задачей грузчиков является не перенос с места на место определенного количества килограммов, а осуществление погрузочно-разгрузочных работе зависимости от прихода машин. Следовательно, при аттестации должна быть разработана система критериев, учитывающая скорость работы, ответственность, умение работать в команде и т. п. Основным «оценщиком» должен стать бригадир, который непосредственно видит, как работают грузчики.

На рис. 1 представлен «план» разработки критериев.

1. ОПРЕДЕЛИТЕ ГРУППЫ ДОЛЖНОСТЕЙ
(по профессиональным признакам, по руководящему уровню)
И ОТВЕТЬТЕ НА ВОПРОСЫ:

Каковы существенные факторы для данных групп
(на основании анализа работ)?

Являются ли выбранные критерии действительно важными?

Достаточно ли у нас информации, чтобы оценить по выбранным критериям?

2. ОПИШИТЕ КРИТЕРИИ

3. СГРУППИРУЙТЕ КРИТЕРИИ
И ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ РАНЖИРУЙТЕ

Примечание: этапы 2 и 3 в зависимости от проекта можно поменять местами.

Рисунок 1. Разработка критериев оценки

В следующем параграфе рассмотрим подробно пример разработанных критериев.

2. Пример критериев оценки и разработки системы критериев оценки

Данные критерии могут использоваться при оценке рейтинговыми методами и самооценке. Следует подчеркнуть, что данные критерии не являются «истиной в последней инстанции» и могут изменяться в зависимости от потребностей организации и целей аттестации.

Оценка деятельности:

Значительно превышает требования (5):

Всегда выполняет работу значительно лучше, чем требуется на данной должности.

Превышает требования (4):

Выполняет работу на более высоком уровне, чем требуется для данной должности.

Соответствует требованиям (3):

Выполняет работу в соответствии с требованиями.

Не всегда соответствует требованиям (2):

Выполняет работу в целом хорошо, но в ряде случаев допускает ошибки.

Не соответствует требованиям (1):

Деятельность не соответствует минимальным требованиям к данной должности.

Качество работы:

Работа выполняется без ошибок (или с незначительными ошибками, которые исправляются самостоятельно), аккуратно и тщательно.

(5) Постоянно очень высокий уровень аккуратности и точности, не требуется дополнительная проверка, можно положиться на его работу, может выполнять работу практически без помощи руководителя.

(4) Аккуратность и точность выше ожидаемого уровня, ошибки встречаются очень редко, хорошо выполняет инструкции, нуждается в незначительной помощи со стороны руководителя.

(3) Качество работы соответствует предъявляемым требованиям.

(2) Бывает небрежен, встречаются ошибки, иногда приходится проверять его работу.

(1) Низкое качество работы, постоянные ошибки, требуются постоянные проверки и исправления.

Объем работ (количество):

Работа выполняется в запланированном объеме.

(5) Очень быстрый и энергичный сотрудник. Постоянно и с легкостью делает больше, чем от него ждут.

(4) Работает быстро. Часто выполняет больший объем работ, чем запланировано.

(3) Работает стабильно. Выполняет плановые показатели.

(2) Работает медленно. Необходимо «подгонять».

(1) Работает медленно, теряет много времени впустую, не справляется с запланированным объемом работ.

Профессиональные знания:

Обладает знаниями, необходимыми для данной должности.

(5) Блестящее знание своего дела, значительно превышающее необходимый уровень. Разъяснения со стороны руководителя требуются минимальные.

(4) Профессиональные знания превосходят необходимый уровень. Хорошо понимает свои обязанности. Редко требуются разъяснения со стороны руководителя.

(3) Знания соответствуют выполняемой работе. В некоторых случаях нуждается в дополнительных инструкциях.

(2) Не всегда хватает знаний. Многие рабочие вопросы нуждаются в дополнительных разъяснениях.

(1) Явная нехватка знаний. Плохо понимает свою работу. Нуждается в постоянных разъяснениях.

Присутствие на работе/дисциплина:

В рабочее время занят работой. Редкие пропуски по уважительной причине, оговоренные заранее.

(5) Чрезвычайно надежен. Всегда на работе и вовремя.

(4) Надежен. Редко отсутствует, если отсутствует, то по уважительной причине. Всегда ставит заранее в известность об отсутствии руководителя и коллег.

(3) Случается отсутствие на работе по уважительной причине, не имеющее серьезных негативных последствий для работы. Об отсутствии предупреждает заранее.

(2) Ненадежен. Не всегда пунктуален. Об отсутствии иногда забывает своевременно предупредить.

(1) Часто отсутствует или опаздывает. Крайне ненадежен. Своевременно никого не ставит в известность об отсутствии.

Умение анализировать, оценивать факты, применять логику:

В своей работе логичен, внимателен к фактам, анализирует и оценивает данные (задачу, ситуацию).

(5) Всегда проявляет логику, анализирует всю имеющуюся информацию, на основании которой предлагает верные решения и рекомендации.

Стремится собрать и использовать максимум информации даже за пределами своих непосредственных обязанностей.

(4) Относится к выполнению работы тщательно и взвешенно, выводы и решения подкреплены анализом и фактами.

(3) Избегает скоропалительных решений. В рамках выполняемых задач готов обосновать свои действия.

(2) Не всегда обосновывает свои выводы и решения. Может действовать слишком поспешно.

(1) Поверхностно подходит к своей работе. Предложения, как правило, необоснованны и скоропалительны. Не стремится разобраться в сути проблемы. Пропускает очевидные факты. Небрежен с информацией.

Умение принимать решения и брать на себя ответственность:

В рамках своих обязанностей принимает решения и отвечает за них.

(5) В любой ситуации готов принять решение и нести за него ответственность. Если необходимо срочно принять решение, выходящее за пределы его полномочий, и нет возможности проконсультироваться с руководством, готов взять всю ответственность на себя.

(4) Не боится принимать решения, даже сложные и ответственные. Не уходит от ответственности.

(3) Всегда принимает решения в пределах своей компетенции и отвечает за них. В сложных ситуациях стремится заручиться поддержкой руководства.

(2) Предпочитает не принимать решений самостоятельно. Даже в незначительных вопросах пытается получить одобрение руководства.

(1) Категорически избегает принимать решения, даже жизненно необходимые в рамках своих должностных обязанностей. Уходит от ответственности всеми способами.

Обучаемость/отношение к новому:

Умеет принимать новые задачи, знания, условия.

(5) Адаптивен и гибок. Легко принимает нестандартные задачи и усваивает новые знания. Без труда выполняет самые разнообразные задания.

Постоянно без принуждения стремится к получению новых знаний и умеет применить их на практике.

(4) Быстро усваивает новое. Начинает работать над новыми задачами без особых трудностей.

(3) Не избегает нового, но и не стремится к нему. Может выполнять несколько разных заданий, но при появлении новых нуждается в поддержке и разъяснениях.

(2) Медленно осваивает новые задачи и с трудом приспосабливается к меняющимся условиям. С трудом переходит от одной задачи к другой. Не стремится к получению новых знаний.

(1) Неспособен осваивать новые области. Отказывается учиться. Упорствует в желании работать по однажды утвержденному образцу. Сопротивляется любым изменениям.

Лояльность к организации (отделу):

Уважительное отношение к организации.

(5) Очень хорошо знает организацию и предан ей. Всегда ставит интересы организации выше своих. Даже если дела идут недостаточно хорошо, никогда не позволяет себе плохо отзываться об организации. Позитивно и с энтузиазмом говорит об организации, руководстве, коллегах как на работе, так и за ее пределами. Искренне гордится своей организацией.

(4) Позитивно воспринимает организацию и себя в организации. Не позволяет себе неконструктивной критики или брюзжания. Доволен тем, что работает в организации.

(3) Доволен тем, что работает в организации. Избегает публично выражать недовольство организацией, коллегами, начальником.

(2) Не ощущает себя частью организации. Иногда не сдерживает негативные эмоции по отношению к организации.

(1) Крайне негативно относится к организации. Преследует свои личные цели. Критикует организацию и коллег как на работе, так и за ее пределами.

Умение планировать/организовывать работу:

Организация и планирование своего рабочего времени.

(5) Умеет самостоятельно и рационально поставить задачи, определить приоритеты, составить текущий план работы. Ни минуты рабочего времени не пропадает даром. Коллеги, связанные с ним по работе, всегда заранее знают, какие материалы он потребует и когда они получат результаты его работы. Всегда своевременно выполняет задания без дополнительного контроля.

(4) Умеет самостоятельно и эффективно планировать свое время и координировать свои планы с планами коллег.

(3) С помощью начальника планирует график своего рабочего времени, согласованный с планом работы коллег. В подавляющем большинстве случаев придерживается плана.

(2) Нуждается в том, чтобы начальник разработал для него план. Часто отступает от плана, забывает необходимое.

(1) Неорганизован и часто делает задания не вовремя. Опаздывает и забывает. Регулярно подводит коллег.

Инициативность/творческий подход:

Старается усовершенствовать свою деятельность, сделать ее более эффективной. (5-4) Постоянно ищет новые возможности для повышения эффективности своей работы и работы своей команды. Не боится экспериментировать и выдвигать новые идеи. В результате его предложений значительно ускорились процессы (вырос объем работ, сократились расходы). «Генератор идей».

(3) Для повышения эффективности своей работы регулярно вносит предложения.

(2-1) Избегает проявлять инициативу даже в тех случаях, когда это необходимо. Сторонник рутины. Сколь бы ни была очевидна неэффективность

работы, предпочтет морально устаревший «образец». Ни разу не внес никаких предложений, проявляет безразличие к работе.

Достижение ключевых результатов/приоритеты:

Умение выделить наиболее важные для организации задачи в определенный момент времени и выполнять их в первую очередь.

(5-4) Умеет расставить приоритеты и выделить те задачи в работе, которые наиболее важны для организации. Инициирует и принимает участие в проектах, важных для развития организации.

(3) При наличии соответствующих инструкций и рекомендаций определяет приоритетные направления в своей работе в соответствии с их значимостью для организации.

(2-1) Часто не задумывается, что и зачем он делает, какое значение это имеет для организации. Несмотря на инструкции, предпочитает делать в первую очередь то, что сам считает нужным. В результате его вклад в общее дело не ощутим.

Коммуникации, устные и письменные:

Умение выразить свои мысли ясно, точно и эффективно.

(5-4) Очень хорошо излагает свои мысли, как устно, так и письменно. Неагрессивен. Логично и аргументировано умеет убедить в своей правоте с учетом интересов организации, руководителя, коллег. Письменные отчеты и докладные записки не нуждаются в дополнительных комментариях. Когда он высказывает свои мысли, избегает красивых поз и говорит по существу.

(3) Умеет разъяснить свою позицию и подготовить грамотный отчет.

(2-1) С трудом излагает свои мысли. Вместо того чтобы ответить на уточняющие вопросы, обижается, что его не понимают. Занимает агрессивную или оборонительную позицию. Письменные отчеты изобилуют ошибками, в них отсутствуют логика и структура, подготовлены небрежно.

Работа в команде:

Умение работать вместе с коллегами в интересах команды.

(5-4) Всегда ставит интересы команды выше своих личных, постоянная готовность помочь коллегам, поделиться знаниями. Никогда не подводит, чрезвычайно надежен. Доброжелателен, готов поддержать как в работе, так и при сложных личных ситуациях. Заинтересован в развитии команды, а не в собственном самоутверждении.

(3) Корректен и доброжелателен. Помогает коллегам, проявляет заинтересованность в общем успехе. Надежен.

(2-1) Преследует свои личные интересы вне зависимости от того, как его интересы соотносятся с интересами команды. Проводит четкое разделение между своей и чужой работой. Не заинтересован в общем результате, обращает внимание только на свой узкий участок работ. Отказывается помогать другим членам команды, часто ставя под угрозу общий результат.

Умение контролировать эмоции:

Умение держать себя в руках и вести сообразно ситуации.

(5-4) Хорошо работает не только в обычной, но и в стрессовой ситуации, всегда сохраняет оптимизм, выдержку и позитивное отношение к работе и окружающим. Его никто никогда не видел «вышедшим из себя». Когда дела идут плохо, он своим поведением успокаивает окружающих. Его зрелость и умение контролировать эмоции - одна из причин того, что коллеги стремятся работать над проектами совместно с ним.

(3) Ровное, спокойное отношение к работе и к коллегам. Старается сдерживать себя даже в сложной ситуации. Сам оценивает и исправляет последствия допущенных эмоциональных отклонений.

(2-1) С ним тяжело работать - постоянное недовольство и недоброжелательное отношение отталкивают от него окружающих и создают напряженность в коллективе. Эмоциональное поведение неровное, характеризуется взлетами и провалами.

Отношения с руководителем:

Умение подчиняться распоряжением руководства и вести конструктивные переговоры.

(5-4) Всегда открыт для беседы с руководителем. Решения руководителя, даже если он с ними не согласен, принимает с уважением и исполняет.

Если имеет точку зрения, отличную от точки зрения руководителя, доносит ее до руководителя взвешенно и аргументированно. Поддерживает авторитет руководителя и всегда готов быть для него опорой.

(3) Выполняет решения руководителя. При наличии разногласий стремится решить их конструктивно, не доводя разногласия до спора и конфронтации. Не обсуждает своего руководителя со своими подчиненными и коллегами.

(2-1) Открыто противостоит руководителю и обсуждает поведение и действия руководителя за его спиной с подчиненными и коллегами. Не считает обязательным выполнять распоряжения.

Внешний вид и рабочее место:

Умение одеваться в соответствии с ситуацией и содержать рабочее место в порядке.

(5-4) Всегда хорошо и в соответствии с ситуацией одет. Рабочее место всегда в порядке, даже в разгар напряженной работы. Порядок на рабочем месте и на полках дает возможность коллегам без труда найти нужную информацию в случае отсутствия или занятости сотрудника.

(3) Одет, как правило, в соответствии с ситуацией и опрятно. Наводит порядок на рабочем месте в конце дня.

(2-1) Одевается в зависимости от настроения, часто не обращая внимание на ситуацию и окружение. Недостаточно опрятен. Рабочее место постоянно в беспорядке, что приводит к потере нужных бумаг.

Группировка критериев

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 (посещаемость); отношения 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).

3. Нужно ли описание критериев?

Один из существенных вопросов - нужно ли нам описание, и если да, то с какой степенью детализации?

Описание критериев нужно для того, чтобы В ОРГАНИЗАЦИИ ВСЕ ОДИНАКОВО ПОНИМАЛИ, О ЧЕМ ИДЕТ РЕЧЬ. Чем более сложные для понимания критерии мы выбираем, тем важнее договориться об определенных правилах игры, о том, чтобы все говорили на одном языке. Зачастую в одно и то же слово и выражение разные члены организации вкладывают разный смысл. Например, я (Борисова Е.А.) столкнулась с такими определениями, как «Адаптивность - общая гибкость и способность к изменениям», «Инициативность- степень требуемого наблюдения со стороны руководителя, умение понимать инструкции, умение расставлять приоритеты», «Прилежание и соответствие рабочему месту - мотивация и заинтересованность, сотрудничество, работа в команде и приверженность процедурам».

Скажу честно, что если бы не увидела их описания, я бы вложила совершенно другое понимание и, следовательно, оценивала бы сотрудников по совершенно иным критериям, чем коллеги! То есть при отсутствии единого понимания может случиться, что каждый аттестующий оценивает работников

по своей собственной системе оценок. Письменное описание критериев служит лишь как инструмент для достижения единого понимания. Оно выступает в качестве «словаря» принятых в организации терминов. Кстати, не только в отношении процедуры аттестации многие организации обзаводятся такими словариками (или, на западный манер, глоссариями), в которые включают термины и выражения, принятые в организации и зачастую не совсем понятные постороннему человеку или новому сотруднику.

Для облегчения процедуры аттестации в различных компаниях вырабатывают разные инструменты - глоссарии. Приведу несколько примеров:

* Описание шкалы оценки.

* Описание критериев оценки. Здесь возможны варианты: описание только самого критерия или описание критерия применительно к шкале оценки.

* Название критерия/характеристики и подробный перечень того, что входит в данный критерий/характеристику.

* Набор рекомендуемых фраз для письменных характеристик.

* Выражения, которые рекомендуется использовать при собеседовании с сотрудником.

В аттестационную форму далеко не всегда следует включать разработанные «словари». Это сделает аттестационный лист громоздким и трудным для понимания. Еще раз подчеркнем, что описание - не самоцель, а рабочий инструмент. Поэтому в итоговую форму включается только то, что необходимо для понимания аттестующим и аттестуемым процесса. Все остальное должно существовать в виде доступных рабочих материалов.

Каждая организация для себя решает, какой путь для нее более приемлем. Если понимание достигнуто, нет смысла тратить время и силы на многотомные труды. Под достигнутым пониманием по поводу критериев я имею в виду следующее:

1. Все лица, проводящие аттестацию, оценивают сотрудников по одной и той же системе.

2. В случае возникновения у аттестуемых вопросов руководитель, проводящий аттестацию, или аттестационная комиссия в состоянии им грамотно объяснить, какое значение они вкладывают в тот или иной критерий и почему выбирают ту или иную оценку в соответствии с правилами, принятыми для проведения аттестации.

Например, чтобы избежать подробных описаний, каждый критерий можно максимально детализировать:

Пример.

КАЧЕСТВА РУКОВОДИТЕЛЯ

I. Определение целей и постановка задачи

* Понимание необходимости четкого определения целей.
* Четкое описание цели.
* Понятные измеримые показатели на пути достижения цели.
* Включение других сотрудников в работу.
* Планирование времени и расходов, требуемых для достижения цели.
* Оценка результата.
* Умение расставить приоритеты.

II. Коммуникативные навыки

* Получение обратной связи от команды.
* Получение обратной связи от отдельных сотрудников.
* Предоставление информации и ответ на вопросы.
* Умение провести оценку деятельности подчиненных.

III. Развитие и наставничество

* Правильная расстановка по рабочим местам.
* Контроль деятельности сотрудников.
* Анализ деятельности сотрудников.
* Помощь в текущей деятельности.
* Планирование карьеры.

IV. Признание успеха и достижений других

* Признание достижений и благодарность команде.
* Признание достижений и благодарность конкретным сотрудникам.

Живой бизнес

На семинарах, после того как участники подробно описали одну из подчиненных им должностей, я предлагаю выбрать критерии для оценки деятельности сотрудника в данной должности. Затем, если встречается критерий, полезный для всех, мы его анализируем и описываем. В зависимости от полноты и понятности описания выбираем либо подробное перечисление того, что подразумевается подданным критерием, либо описание с учетом рейтинговой шкалы. Например, одним из участников семинара был предложен

критерий для кладовщика «Умение выстроить конструктивные отношения с другими подразделениями организации». Группа, состоящая из представителей различных организаций, определила, что понимается под этим критерием:

** Своевременное предоставление информации.*

** Своевременное предупреждение о своих запросах, потребностях.*

** Регулярный обмен информацией.*

** Умение правильно формулировать задачу и доносить свои потребности.*

Кстати, на работу по описанию критерия ушло шесть минут. То есть если мы четко представляем, что мы хотим и что имеем в виду, работа по описанию критериев не отнимает много времени и сил.

4. Разработка аттестационной формы

Аттестационная форма - рабочий инструмент, который должен отвечать следующим требованиям:

* Быть понятным для всех участников процесса. Рекомендуется избегать слов, затрудняющих понимание, таблиц, которые трудно заполнять.

* Быть простым для заполнения. Перед началом аттестации попросите нескольких человек (не обязательно работающих в вашей организации) заполнить аттестационный лист и выслушайте их рекомендации. Такой подход часто используется в маркетинге при анкетировании. Прежде чем выпустить анкету, ее заполняют несколько экспертов, засекая время заполнения и оценивая простоту и удобство. Одна из наиболее часто повторяющихся ошибок в аттестационном бланке оставляют слишком мало места для ответа на «открытые» вопросы и внесения комментариев. Мне приходилось видеть бланки, в которые ни один человек с нормальным почерком не мог внести ответы просто из-за размера области, предназначенной для этих ответов. Например, на графу «Опишите ваши основные должностные обязанности» менеджеру по продажам отводится прямоугольник размером 2х15 сантиметров.

* Должен быть достигнут баланс между необходимой и достаточной информацией. Безусловно, чем больше содержится информации о деятельности, руководителях, результатах предыдущих аттестаций и т. п., тем серьезнее и глубже можно проводить аттестацию. Но в этом случае аттестационная форма на каждого сотрудника может превратиться в увесистую и пугающую брошюру, работа с которой отнимет много времени и сил. В конце концов, информация о предыдущих аттестациях должна храниться в архиве и к ней всегда можно обратиться.

* Поддерживать аттестующего во время интервьюирования и принятия решений. Аттестационная форма должна обеспечить руководителю

возможность проведения структурированного собеседования, задавая план разговора.

* Следует подумать о том, будут ли и каким образом обрабатываться и осредняться результаты аттестации. Чем больше сотрудников работает в организации, тем важнее обеспечить возможность и удобство обработки информации.

* Наконец, нельзя забывать о мотивирующем значении аттестации. Она проводится в конкретной компании, и логотип или название компании на аттестационном бланке будет нелишним. Также не помешает обращение к участникам процесса аттестации.

* И, конечно, аттестационный бланк должен показать, что руководство расценивает аттестацию как серьезный процесс - небрежности в оформлении и орфографические ошибки должны быть исключены.

Використані джерела

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Издательство: Питер, 2002 г. - 256с.

Лекція 28

ПОВЕДІНКОВІ ТА ЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПРИ ОЦІНЦІ ПЕРСОНАЛУ ТА ПРОВЕДЕННІ АТЕСТАЦІЇ

Зміст лекції:

1. Принцип «не нашкодь»
2. Підготовка компанії до атестації
3. Навчання осіб, які проводять атестацію
4. Основні поведінкові помилки при проведенні атестації
5. Аналіз результатів атестації, план заходів

1. Принцип «не навреди»

Нет ничего хуже непродуманного управленческого решения. К сожалению, в отличие от действий, связанных с финансами или оборудованием когда есть возможность исправить ошибку либо остается шанс начать все с чистого листа, действия, связанные с людьми, необратимы. На преодоление ошибок, в которые вовлечен персонал, уходит намного больше сил и средств чем на их предотвращение. Но даже если ошибки удастся исправить, память останется навсегда.

При принятии решения об оценке персонала необходимо придерживаться принципа «не навреди».

Необходимо вернуться к первым лекциям.

Самый большой вред при оценке персонала наносит ее отсутствие. Бездействие не менее опасно, чем непродуманное действие. Каждый руководитель должен помнить, что оценка деятельности подчиненного - обязательная составляющая его управленческой деятельности. Оценка дает возможность:

* Установить конструктивные рабочие отношения с подчиненным.

* Сообщить подчиненному о своих ожиданиях.

* Проинформировать подчиненного о том, как оценивается его деятельность.

* Внести корректировки, если деятельность не устраивает.

* Выяснить причины неудовлетворительной работы.

* Отметить достоинства и достижения.

* Мотивировать подчиненного.

* Наметить план развития подчиненного 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.

* Составлять и корректировать планы развития организации с учетом имеющихся человеческих ресурсов.

* Корректировать собственное поведение.

* И многое-многое другое.

Подчиненному получение оценки со стороны руководителя дает возможность:

* Почувствовать себя полноправным членом коллектива, а не винтиком большой машины.

* Своевременно скорректировать свои недостатки.

* Поверить в собственные силы.

* Побеседовать с руководителем не в спешке, а спокойно и всерьез.

* Проникнуться еще большим уважением к руководителю.

Почему же руководители далеко не всегда используют инструмент оценки? Во-первых, не все понимают ее важность. При этом многие руководители являются одновременно и подчиненными (или в свое время сами были подчиненными). Они, так же как и их подчиненные сейчас, ждут или ждали оценки вышестоящего руководителя. Одному хочется, чтобы признали его, другому, чтобы отметили достигнутый им результат, третьему — чтобы подтвердили, что он движется в верном направлении, и чтобы ему вовремя указали на недостатки. Но это касается меня, любимого. Не всегда очевидно, что другие-то хотят того же.

Помню, как мне (Борисова Е.А.) было стыдно, когда ко мне подошла молодая сотрудница и робко спросила, можно ли ей принести шампанское. Оказалось, что у нее был последний день испытательного срока. Я об этом совершенно забыла, так как ее работа меня вполне устраивала, и речи не могло быть о том, чтобы расстаться с ней по окончании испытательного периода. Но ей-то я об этом не сказала! Вопрос по поводу шампанского на самом деле подразумевал совсем другой вопрос: «А останусь ли я в компании после испытательного срока? А довольны ли моей работой?».

Живой бизнес

Недавно мой знакомый, недавний выпускник, рассказал о том, как его демотивировали, повысив зарплату на 15 %! В компании, куда он пошел работать, приняты собеседования с сотрудниками по окончании испытательного срока и ежегодно при перезаключении контракта. Во время собеседования дается оценка работе, обсуждаются перспективы, в том числе и перспективы заработной платы. Мой знакомый по работе был связан с различными подразделениями. В компании достаточно демократичные и доброжелательные отношения, текущие вопросы решаются оперативно. Тем не менее существует ряд принципиальных вопросов, требующих согласования. За период работы благодаря «свежему взгляду» новый сотрудник увидел пути совершенствования работы. За три недели до окончания испытательного срока мой знакомый начал всерьез готовиться к собеседованию. Продумывал вопросы, которые он задаст, пытался структурировать свои предложения. Самое главное, он с волнением ждал, что же руководитель «скажет о его работе — что получается хорошо, над чем надо поработать. То ли ввиду молодости нового сотрудника, то ли ввиду загруженности руководителя, собеседование не состоялось. Через неделю после окончания испытательного срока мой знакомый узнал, что ему решили повысить и так неплохую зарплату. Радости он не испытал. «На меня напал деловой столбняк,— рассказывал он.— Я так ждал этого собеседования, у меня накопилось много вопросов и предложений не по текущей деятельности. В конце концов, я имею право знать, что думает руководитель о моей работе. Мне не нужно, чтобы меня хвалили ,— я хочу получить информацию. Может быть, мною недовольны и ищут замену — ведь случаи быстрых увольнений в компании уже были.»

Зачастую руководители ссылаются на нехватку времени для собеседования с подчиненным. Время есть всегда, только человек так устроен, что распределяет свое время в первую очередь на то, что он считает важным.

Для того чтобы дать оценку подчиненному, руководитель должен обладать мужеством. Не все руководители внутренне готовы дать конструктивную и реалистичную оценку. Если оценка негативная, а у сотрудника трудный характер, гораздо легче сделать замечание (и не одно) в конкретной ситуации, по отдельному вопросу, чем сесть и разобраться в сложившемся положении и его причинах.

Как ни странно, позитивную оценку иногда давать также достаточно трудно. Нужно подобрать слова, чтобы оценка была конкретной и понятной, не перехвалить, не только отметить прошлые успехи, но и показать направления

развития. Да и преодолеть психологический барьер непросто — если дела идут нормально, с чего это вдруг начать хвалить подчиненного?

Живой бизнес

В книге с упражнениями для тренингов ((3), с. 195-199) я нашла интересное упражнение. Суть его заключается в том, чтобы научиться делать комплименты. Каждый участник тренинга пишет на листе бумаги свое имя, потом листы перемешиваются и случайным образом раздаются другим участникам. Задача каждого — написать что-либо позитивное о человеке, чье имя написано на листе. При этом позитивное должно быть также конкретным и относиться не к личности вообще, а к тем положительным характеристикам /действиям / чертам поведения, которые коллега продемонстрировал в течение тренинга. Оказалось, что упражнение не так просто, как кажется на первый взгляд. Зато сколько радости получили все, знакомясь с отзывами коллег! «На тренинге А продемонстрировал свое умение работать в команде и приходить на помощь коллегам», «Б проявила себя как отличный оратор», «В продемонстрировал умение грамотно и четко формулировать мысли», «Г улыбалась и создавала вокруг себя дружественную атмосферу».

Мужество зачастую нужно руководителю и для того, чтобы признать достижения подчиненного, «наступающего ему на пятки». Или признать, что ему не удалось выстроить свои отношения с сильным подчиненным. На базе Морского технического университета было проведено обследование молодых специалистов, работающих на предприятиях судостроительной промышленности (9). Исследование включало в себя оценку поведенческих характеристик по системе Томаса, позволяющую определить в том числе, к какому виду деятельности склонен сотрудник, и диагностировать наличие у него рабочих проблем, оценку интеллектуальных способностей по тесту TST (разработка компании из Великобритании Thomas International Ltd.), оценку деятельности непосредственным руководителем с использованием рейтингового метода по следующим критериям:

* Качество работы.
* Объем работы.
* Профессиональные знания.
* Инициативность, творческий подход.

Результаты оказались несколько неожиданными. Самую высокую оценку по перечисленным критериям получили сотрудники, чьи интеллектуальные способности были в пределах нормы. Молодые специалисты, чьи способности были выше нормы, зачастую испытывали стрессы на рабочем месте, а оценка их деятельности руководителем, как правило, хотя бы по одному из критериев соответствовала отметке на шкале «не всегда соответствует предъявляемым требованиям», или «2».

Руководитель может давать оценку только в том случае, если процессы в компании/подразделении выстроены и структурированы, а требования, предъявляемые сотрудникам, сформулированы. Не обязательно на бумаге, по крайней мере, в голове руководителя. Оценка подразумевает, что перед подчиненным были поставлены определенные задачи, даны объяснения, определены стандарты работы. Только после этого можно спрашивать о результате. «Сиюминутный менеджмент», при котором даются отдельные, часто не связанные между собой задания, внешне облегчает работу руководителя, позволяя экономить время на постановке задачи, но реально свидетельствует о неумении планировать работу и делегировать полномочия. Подчиненный должен знать, что от него требуется, - только тогда он может постараться выполнить требуемое.

Кроме того, многие руководители не умеют общаться. Неоднократно менеджеры признавались, что даже простейшее интервью при приеме на работу вызывает у них затруднения. Я сама с улыбкой вспоминаю свои первые собеседования с кандидатами на должность и растерянность, которую я тогда испытывала. Совет здесь может быть только один - думать, анализировать и учиться.

Чтобы «не навредить» при оценке персонала, надо помнить несколько правил.

1. Оценка обязательно должна иметь место.

2. Оценка (собеседование с сотрудником) должна быть регулярной. Обязательно это делать не реже раза в год, по окончании испытательного срока, желательно — по завершении проекта или определенной работы.

Живой бизнес

В консалтинговой компании сотрудники в зависимости от текущих проектов включены в разные рабочие группы, возглавляемые разными руководителями. По окончании каждого проекта, вне зависимости от его

продолжительности, руководитель проводит промежуточную аттестацию по установленной форме всех, кто принимал участие в работе над проектом. Таким образом, к ежегодной аттестации накапливается информация о текущей деятельности каждого сотрудника, что помогает принять обоснованное решение. Одновременно служба персонала имеет возможность давать рекомендации и корректировать деятельность аудиторов, обладая оценками по итогам каждого проекта.

3. Оценка должна быть ориентированной на работу, т. е. затрагивать ключевые критерии для данной должности. Это вовсе не означает, что хорошему специалисту может быть позволено любое поведение. Подавляющее большинство работ выполняется не в изоляции. Как правило, критерии оценки включают умение работать в команде, взаимодействовать с другими подразделениями. Например, если подчиненный груб, руководитель, дающий ему оценку, должен говорить не о скверном характере или воспитании (что к работе отношения не имеет), а о том, что подобное поведение препятствует нормальному рабочему процессу.

4. Давая оценку сотруднику, необходимо ориентировать ее на дальнейшее развитие (конечно, кроме тех случаев, когда вы решили от подчиненного избавиться). Приведу цитату из романа популярного писателя Бориса Акунина: «Главный талант любого начальствующего лица состоит именно в этом: определить сильные и слабые стороны каждого из подчиненных с тем, чтобы использовать первые и оставлять нетронутыми вторые. Долгий опыт руководства большим штатом работников научил меня, что людей вовсе бездарных, ни к чему не способных, на свете очень мало. Когда кто-нибудь в нашем клубе жалуется на никчемность лакея, официанта или горничной, я про себя думаю: эх, голубчик, плохой ты дворецкий. Нужно непременно поощрять и награждать подчиненных - но в меру, не просто за добросовестное исполнение обязанностей, а за особое усердие. Наказывать тоже необходимо, но только справедливо. При этом следует доходчиво объяснять, за что назначено наказание». Напомню, что в романе данные слова произносит дворецкий, а не выпускник MBA.

5. Даже сотруднику, которого вы увольняете, необходимо дать оценку и объяснить причину увольнения. Это руководитель делает не только для себя и для увольняемого, но и для тех, кто остается работать. Обратить особое внимание на этот момент меня попросила сестра, узнав, что я пишу книгу об оценке и аттестации персонала. «У нас недавно уволили трех человек без

объяснения причин. Теперь мы не понимаем, что происходит. Каждый думает, что и его тоже могут уволить.»

6. Оценку руководитель дает с определенной целью, а не просто для того, чтобы высказаться. В соответствии с эти должен строиться диалог. Именно диалог с подчиненным, а не монолог руководителя.

Аттестация - более сложный процесс, чем оценка, хотя бы потому, что он предполагает определенную формализацию, вовлеченность большего количества участников, обязательный надзор со стороны руководства и службы управления персоналом, выводы по итогам аттестации. Кроме того, аттестация практически всегда вызывает опасения и негативные эмоции персонала.

Чтобы «не навредить» при проведении аттестации, стоит придерживаться в дополнение к вышеприведенным еще нескольких правил.

1. Информация об аттестации должна готовиться в неугрожающей манере. Нельзя использовать ее в качестве «кнута», забывая о «пряниках».

2. Руководство должно не только четко понимать, зачем проводится аттестация, но и уметь объяснить это другим участникам процесса. Более того, среди участников процесса, в первую очередь среди службы управления персоналом, необходимо найти единомышленников. Иначе аттестация будет восприниматься как очередная блажь руководителя. Или же, как это имеет место в некоторых международных компаниях, как формальная процедура, которую надо выполнять только потому, что из штаб-квартиры требуют.

3. Для проведения аттестации должен быть составлен такой же план, как и для любого другого проекта. Процедура должна быть ограничена во времени, начинаться и оканчиваться в оговоренные сроки. В противном случае возможно затягивание аттестации с неизбежной потерей ее смысла.

4. Аттестация должна предполагать план действий по ее окончании. При этом не надо обещать и планировать больше, чем может быть сделано, а все, что запланировано, должно быть выполнено. Только в этом случае у сотрудников возникнет убежденность в том, что аттестация - полезная и разумная процедура.

5. Не надо бояться негативной реакции коллектива на аттестацию, особенно, если она ранее в компании не проводилась. Сопротивление изменениям присутствует всегда, и работать с негативной реакцией надо так же, как и при внедрении любых изменений. (Проблему сопротивления изменениям доходчиво и четко раскрывает Игорь Ансофф в книге «Новая корпоративная стратегия» (10).)

6. Если решение принято, нельзя от него отказываться на полпути.

Мысли по поводу

Я (Борисова Е.А.) знаю одну организацию, в которой службой персонала было инициировано предложение провести аттестацию. Решение было согласовано и утверждено генеральным директором, после чего руководство подготовкой он передал одному из своих заместителей. При этом инициаторы аттестации остались в стороне. Заместитель, имевший достаточно других дел, не видел особого смысла в аттестации, хотя и проявил определенную заинтересованность. На протяжении почти четырех месяцев велась подготовительная работа (выполнить ее было реально недели за две-три). Разными путями информация об аттестации просочилась «в массы», начались толкования и пересуды. Затем результаты работы были обсуждены на собрании руководителей. Возник естественный процесс сопротивления аттестации (я уже говорила, что это — неизбежный сопутствующий фактор). Вместо того чтобы сообщить о решении проводить аттестацию, обосновать принятое решение и пригласить коллег к обсуждению предстоящего проекта, заместитель директора сообщил о планах предстоящей аттестации и попросил присутствующих высказаться. Естественно, прозвучало много аргументов не только «за», но и «против». Затем участникам совещания предложили подумать, внести свои предложения в течение следующего месяца. Постепенно проект умер естественной смертью. Для меня так и осталось загадкой, зачем все это было нужно. Но очевидно одно — аттестация в ближайшие годы в этой компании уже не состоится.

Как и любое другое решение, решение о проведении аттестации должно приниматься взвешено и обосновано. После окончательного утверждения оно становится фактом. Обсуждать имеет смысл идеологию и технологию, само решение не обсуждаемо. Вопрос, обращенный к коллективу: «А не хотите ли вы провести аттестацию?», так же нелеп, как и вопрос: «А не хотите ли вы работать в течение ближайшего месяца без выходных?». На оба эти вопроса сотрудники могут дать положительный ответ, только если они понимают смысл, причины и позитивные последствия. В противном случае отрицательный ответ можно гарантировать.

2. Подготовка компании к аттестации

Мы уже говорили о негативной реакции, неизбежно сопутствующей процессу аттестации.

Для тех, кто оценивает,— это дополнительная нагрузка, отрывающая время от производственной деятельности, а также новый проект, цели и суть которого не всегда понятны. Для тех, кого оценивают,— это стрессовая ситуация, аналогичная сдаче экзамена, страх перед возможными отрицательными последствиями. Для всех аттестация, особенно проводимая в первый раз, является ломкой некоторых сложившихся стереотипов поведения. Если в компании уже был неудачный опыт проведения аттестации (или сотрудники столкнулись с таким опытом в других компаниях), ситуация усугубляется. Кроме того, зачастую в одном лице объединяются оценивающий и оцениваемый (когда руководитель оценивает подчиненных сам, а его, в свою очередь, оценивает его руководитель). Это приводит к удвоенному сопротивлению.

Спасти положение может только грамотная и разумная подготовка проекта.

После принятия принципиального решения о проведении аттестации рабочая группа, состоящая из представителей службы управления персоналом и дирекции, готовит проекты документов и план работ. Нет смысла выносить неподготовленные материалы на обсуждение — ни в одном проекте это не привело к результатам.

Среди подготовленных документов должны присутствовать следующие:

1. Четкое описание целей аттестации и процедуры. Как правило, такой документ оформляется как Положение об аттестации или Политика по проведению аттестации. (Зависит от принятой в организации терминологии.)

2. Перечень критериев, по которым будет осуществляться оценка. Аттестационный лист.

3. План работ, учитывающий производственный план и загруженность подразделений (не стоит проводить аттестацию в особенно напряженный сезон или в праздничный период).

4. Информация о том, кто и каким образом будет оказывать консультационную помощь при проведении аттестации.

Данный проект пакета документов имеет смысл передать на рассмотрение линейным руководителям, которые будут участвовать в аттестации. Предварительно рекомендуется собрать их и сообщить, что:

* Аттестация будет, и это решение не обсуждаемо;

* Руководители должны ознакомиться с проектом пакета документов и внести свои предложения в письменном виде в определенный срок (не более двух недель).

На собрании следует объяснить им цель и смысл предстоящей процедуры и, самое главное, ту пользу, которая аттестация принесет руководителям. Важно, чтобы руководители организации на всех уровнях стали союзниками, вовлеченными в процесс и, следовательно, заинтересованными в успешном проведении аттестации и разделяющими ответственность.

После получения замечаний и предложений от руководителей (надо быть реалистами и не ожидать очень большого отклика) формируется окончательный пакет документов. Издается приказ по организации о проведении аттестации. Одновременно с приказом или даже ранее до сведения всех сотрудников доводится Положение об аттестации или Политика по проведению аттестации (подчеркнем, что, если целью аттестации является принятие административных мер, необходимо привести Приказ и Положение в соответствие с Трудовым законодательством и в оговоренные законодательством сроки под подпись довести документы до сведения аттестуемых).

В распространении информации большую роль будет играть система внутренних коммуникаций и внутреннего PR организации. Информация может быть вывешена на доске объявлений, сообщена по радио, помещена в интранет, разослана с помощью электронной почты и т. п. Желательно, чтобы на собраниях отделов, регулярно проводимых в большинстве организаций, руководители разъяснили информацию об аттестации подчиненным с позитивной точки зрения.

Подготовка персонала к аттестации позволит выявить сильные и слабые стороны нашей организации, в частности, умеем ли мы грамотно в неугрожающей манере и так, как нужно руководству, доносить информацию до сотрудников. Если процедура передачи информации отработана, особых затруднений возникнуть не должно. Если нет — нельзя винить в этом аттестацию. Положение об аттестации может быть подкреплено письмом руководителей, пользующихся авторитетом в коллективе, посещением первыми лицами собраний отделов и т. п. Важно понимать, что те документы (Положение, Политика), которые мы выпускаем, не должны противоречить ни по сути, ни по форме организационной культуре компании.

Отметим те пункты, которые рекомендуется осветить в Положении/Политике об аттестации.

1. Цель аттестации и ее взаимосвязь с целями (политикой) организации по отношению к персоналу.

2. Процедура, в том числе кто оценивает, кого оценивают, каким образом.

3. Периодичность проведения аттестации.

4. Планы организации по окончании аттестации.

5. Порядок разрешения спорных вопросов.

6. Ожидания организации от сотрудников в процессе аттестации.

В американских профессиональных изданиях достаточно часто публикуются примеры различных «Политик». Пересмотрев многие из них, я не нашла того, что можно было бы без корректировки перенести в другую компанию. Выбрав то лучшее, что я встретила в Политиках по проведению аттестации, и дополнив знакомыми практическими ситуациями, я получила следующий возможный вариант Политики.

ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА. ПОЛИТИКА КОМПАНИИ

Наш персонал является основным богатством нашей организации. Гарантией успеха организации и достижения стоящих перед организацией задач является развитие и мотивация наших сотрудников. Необходимое условие для этого — улучшение взаимодействия между сотрудниками на всех уровнях, понимание того, как выполняются поставленные задачи сегодня и какие цели стоят перед нами завтра.

Цель аттестации персонала — регулярно оценивать деятельность сотрудников с тем, чтобы и сотрудники, и их руководители лучше понимали сильные и слабые стороны работы, пути повышения эффективности работы. Аттестация позволит сотрудникам осознать роль и значимость своей деятельности для организации. Аттестация будет содействовать улучшению взаимопонимания между руководителем и подчиненными. Основные принципы проведения аттестации:

* Все сотрудники компании регулярно в соответствии с планом, но не реже одного раза в год, проходят процедуру аттестации.

* Результаты аттестации фиксируются в аттестационном листе и хранятся в личном деле сотрудника.

* Оценка подчиненных является неотъемлемой частью ежедневной работы руководителя.

* Аттестация помогает руководителю принимать продуманные обоснованные решения, связанные с расстановкой подчиненных по рабочим местам и распределением работ, развитием карьеры, обучением.

* Аттестация дает возможность руководителю донести до подчиненного цели и задачи подчиненного для достижения этих целей.

* Критерии оценки деятельности соответствуют должностным требованиям.

* Наиболее эффективно можно добиться улучшения деятельности и достижения более высоких результатов, если и работник, и руководитель, будут стремиться к открытому конструктивному диалогу.

* Чтобы хорошо выполнять свою работу, каждый сотрудник должен знать и понимать, что от него требуется, как будут оцениваться и измеряться результаты его работы, к кому он может обратиться за помощью и поддержкой.

* Организация приветствует предложения от сотрудников по улучшению их деятельности и деятельности организации. Сотрудник может высказать свои пожелания во время аттестационного интервью.

* Заполнение аттестационных листов не являются целью аттестации. Они служат для содействия проведению структурированного аттестационного собеседования и хранения информации о достигнутых договоренностях.

Процедура:

* Отдел управления персоналом в соответствии с планом рассылает линейным руководителям аттестационные листы для заполнения. Аттестационные листы на каждого сотрудника заполняет непосредственный руководитель. Руководителям даются две недели на заполнение аттестационного листа.

* Непосредственный руководитель отмечает на каждом аттестационном листе, за какой период проводится аттестация (ежегодная аттестация, через 6 месяцев, по окончании испытательного срока, по истечении трех месяцев после перевода на новую должность, по окончании проекта и т. п.).

* Начальник отдела знакомится с заполненными аттестационными листами. В случае серьезных разногласий с оценкой он обсуждает данную оценку с непосредственным руководителем до того, как с аттестационным листом ознакомится аттестуемый сотрудник.

* Каждый руководитель составляет график проведения аттестационных интервью с подчиненными, сообщает о нем подчиненным и передает график в

отдел управления персоналом. Отдел управления персоналом контролирует соблюдение графика.

* Аттестационное интервью проводится непосредственным руководителем. Каждый оцениваемый знакомится со своим аттестационным листом и при желании вносит в него свои комментарии. Задачей аттестационного интервью является согласование оценки деятельности сотрудника (включая оценку достижений и потенциала и выяснение причин неудовлетворительной деятельности) и выработка планов на будущее.

* Заполненный аттестационный лист передается в Отдел управления персоналом. С аттестационным листом в любое время могут ознакомиться сотрудники отдела управления персоналом, аттестуемый, его непосредственный руководитель, начальник отдела и начальник подразделения. Остальные сотрудники могут получить доступ к аттестационному листу только с согласия аттестуемого и аттестующего.

* В случае возникновения конфликтных ситуаций или несогласия аттестуемого с результатами оценки лица, участвующие в аттестации, обращаются к директору отдела управления персоналом, в обязанности которого входит разрешение спорных ситуаций, возникших при проведении аттестации.

Ответственность:

1. Отдел управления персоналом отвечает за разработку плана аттестации, подготовку аттестационных листов, мониторинг и контроль соблюдения плана. Отдел управления персоналом консультирует руководителей и сотрудников по процедуре аттестации и отвечает за разрешение спорных вопросов.

Отдел управления персоналом обобщает и анализирует результаты аттестации и составляет планы развития персонала, базируясь на результатах аттестации.

2. Каждый руководитель несет ответственность за соблюдение сроков и выполнение мероприятий, указанных в плане аттестации. Руководитель обязан обеспечить, чтобы не реже раза в год состоялась аттестация каждого из его подчиненных.

3. Каждый сотрудник должен принять участие в аттестационном интервью со своим руководителем согласно составленному руководителем графику.

Примечание 1. В преамбуле данной политики декларируется отношение компании к персоналу. Если данная декларация не соответствует

действительности, лучше от нее отказаться — иначе она вызовет только смех у работников.

Примечание 2. Данная процедура аттестации не вполне соответствует процедуре, предписанной Трудовым кодексом. Поэтому принимать на основании такой процедуры административные решения не рекомендуется. Можно даже отказаться от слова «аттестация» и ограничиться словом «оценка».

Мысли по поводу

На семинарах очень часто обсуждается проблема страха сотрудников перед словом «аттестация». Были даже предложения найти другое название — «аттестационное интервью», «аттестационное собеседование», «регулярная оценка», «оценка деятельности», «анализ и обсуждение деятельности» и т. п. Возможно, изменение названия позволит не только уменьшить опасения работников, но и избежать противоречия с Трудовым кодексом, который, увы, ориентирован на «советский социалистический» вариант аттестации.

После продуманного донесения информации до сотрудников организации важно быстро и в короткие сроки «снять» волнующие и болезненные вопросы. Опасность, которая подстерегает любую организацию при появлении новой информации, затрагивающей всех,— непроизводительные траты рабочего времени на обсуждение этой информации.

Живой бизнес

В 1997 г. я (Борисова Е.А.) работала в солидном деловом издании, которое учит читателей в том числе тому, как управлять персоналом. Руководством было принято решение начислять заработную плату на карточки (в то время это еще не было так распространено, как сейчас). Вместо того чтобы провести собрание и объяснить причины и особенности новой системы, информацию «выпускали» дозированно, точнее, менеджер по персоналу просто подходила к каждому и просила заполнить необходимые анкеты. В результате несколько дней коллектив редакции в рабочее, естественно, время бурно обсуждал новшество, спорил, радовался, негодовал. Если помножить количество впустую потраченных часов на среднюю часовую ставку сотрудника, сумма может получиться внушительная. А моральные потери измерению не поддаются. Так безграмотная работа с информацией

создает дополнительные трудности. Важно избежать аналогичной ситуации при подготовке аттестации.

Наряду с приказом и Положением необходимо довести до сотрудников и руководителей план-график работы, чтобы каждый мог «вписать» предстоящие задачи в свой ежедневник.

Но прежде, чем приступать к самой аттестации, необходимо обеспечить подготовку и обучение лиц, проводящих аттестацию.

3. Обучение лиц, проводящих аттестацию

В последнее время организации все чаще используют процесс обучения не только для приобретения новых знаний, но и для выработки единой политики, обсуждения стратегических вопросов, достижения единого понимания того, что происходит в организации, куда и как надо идти. Облегчить процесс аттестации, и в первую очередь процесс заполнения аттестационных листов и проведения аттестационного собеседования, поможет обучение тех, кто аттестацию должен проводить. Такие мини-семинары (или рабочие группы) не обязательно должны быть продолжительными. Достаточно четырех-шести часов, качественной подготовки, хорошей организации и наличия раздаточных (рабочих материалов).

Программа обучения должна включать следующее:

1. Цель аттестации.
2. Порядок проведения (процедура) и сроки.
3. Основы коммуникаций и конструктивного диалога с подчиненными.

Если процедура хорошо подготовлена, реализация первых двух пунктов не вызывает трудностей. Обсудить основы конструктивных коммуникаций не менее, а может быть, даже более важно, чем обсудить цель и порядок аттестации. Зачастую некорректно проведенное аттестационное интервью дискредитирует результаты аттестации и вызывает негативную реакцю как у тех, кто проводит аттестацию, так и у аттестуемых. Даже если речь идет не об аттестации, а об обычной оценке, даваемой сотруднику, важна не только суть сказанного, но и то, КАК это сказано. Немало руководителей испытывают трудности в повседневном общении с подчиненными. При этом во многих пособиях и курсах по управлению персоналом правила эффективного общения отсутствуют. В то же время, когда я на семинарах по аттестации или управлению персоналом включаю раздел «эффективные коммуникации» в

программу, я вижу, что эта часть вызывает не меньший интерес, чем организационные вопросы.

Разговор об оценке персонала, будет неполным, если не рассмотреть вопрос общения между руководителем и подчиненным.

В первую очередь при оценке персонала необходимо определиться с целью общения. Мы не просто хотим высказаться, нам важно донести свое мнение, получить обратную связь и дополнительную информацию, объяснить, чего мы ждем от подчиненных, обучить, мотивировать. То есть важно помнить, что оценка — не монолог, а диалог, в котором участвует две стороны. При этом сторона «руководящая» должна сохранять инициативу и «вести» собеседника в нужном направлении.

Вот несколько типичных ошибок, допускаемых при общении и, в частности, во время аттестационного интервью.

* Неумение слушать. По некоторым оценкам, обычно усваивается только 20-25 % услышанного. В результате руководитель может пропустить важную и полезную информацию. Неумение слушать — одна из основных ошибок при общении. Бороться с ней помогут самоконтроль (придется отказаться от двухчасового монолога) и умение задавать вопросы.

* Фильтрация. То есть оба собеседника слышат только то, что хотят услышать. Например, вы говорите подчиненному: «Ваша группа регулярно опаздывает!». Вместо чувства вины подчиненный испытывает облегчение! Он думает: «Опаздываю не только я, но и другие, значит, все не так плохо». Или, наоборот, подчиненный говорит: «Я не сделал работу вовремя, так как очень устал, ведь мне пришлось выйти на работу с гриппом». Руководитель гневно отвечает: «А другие что, не устали», забыв про грипп подчиненного.

* Двойственный смысл. Похвала, произнесенная с «каменным» лицом, равно как и критика, высказываемая с улыбкой, приводят к тому, что подчи ненный чувствует себя смущенным и не может понять, довольны им или нет.

Еще меньше понятной будет для подчиненного оценка руководителя, когда последний под влиянием реакции собеседника (слезы, крик), под влиянием жалости или испуга в корне меняет свое «послание» и начинает говорить нечто прямо противоположное. Такая ситуация часто случается с мягкими руководителями, которым тяжело давать справедливую, но далекую от комплиментарности оценку.

* Неудачные время и место. Аттестация, проводимая в спешке, в разгар срочной работы или в помещении, где присутствуют другие сотрудники, едва ли перерастет в откровенный разговор.

* Предубеждение. Руководителю, заранее твердо уверенному в том, что его подчиненный плох или хорош, нет смысла начинать аттестационное интервью. В данном случае монолог можно произносить не обязательно перед подчиненным, достаточно пустой комнаты — результат будет тем же.

* Пишем, а не слушаем. Аттестационная форма — лишь инструмент, помогающий провести структурированное собеседование и зафиксировать результаты и договоренности. Заполнение аттестационной формы не должно стать целью аттестации.

* Победа любой ценой и уход от конфликта любой ценой. Либо руководитель всеми силами старается самоутвердиться, либо придерживается принципа «плохой мир лучше хорошей войны». И то и другое является демонстрацией слабости руководителя и не подразумевает конструктивного общения.

* Отсутствие информации. Во время аттестационного собеседования (и просто давая оценку подчиненному) руководитель должен быть готов отвечать на вопросы. Любая критика должна быть обоснованной. В равной степени и хвалебная оценка должна быть обоснованной и подкрепленной фактами. Необоснованная похвала и необоснованная критика одинаково разрушительны.

Структура любого собеседования, в том числе аттестационного интервью, следующая:

1. Подготовка.

2. Проведение.

3. Анализ результатов.

При подготовке надо учитывать следующее:

1. Необходимо сформулировать, что именно руководитель считает нужным донести до подчиненного, т. е. подготовить «послание».

2. Следует подумать о месте и времени проведения собеседования (если заранее подготовлен график собеседований, работа значительно облегчается).

3. Необходимо собрать информацию. Информация должна включать результаты предыдущих аттестаций (собеседований и договоренностей), задачи, которые ставились и будут ставиться перед сотрудником, данные о результатах работы. Еще раз повторюсь — если мы хвалим, то не человека, а работника за конкретные достижения, если критикуем — то за конкретные недостатки, при

этом показываем пути их устранения. Полезно заранее продумать возможные возражения со стороны подчиненного и то, как с этими возражениями работать. В одной американской компании, занимающейся курьерской доставкой почты, я (Борисова Е.А.) видела «шпаргалку», подготовленную для руководителей. Она включала наиболее типичные возражения со стороны подчиненных и то, как на них • реагировать. Такая «шпаргалка» может оказать большую помощь руководителям, особенно начинающим. В ней были отражены специфические моменты, связанные с организацией курьерской работы. Мне представляется, что можно расширить спектр вопросов и ответов, сделав документ более универсальным, и в то же время добавить то, что касается конкретной организации (табл. 1).

Таблица 1. Ожидаемые возражения со стороны оцениваемых и работа с возражениями (пример)

Ожидаемое возражение	**Подготовленная информация**	**Преодоление возражения**	**Примечания**
Я не выполнил задание, потому что я все время помогал другим	Отчет о присутствии на рабочем месте. Сведения о проектах, выполняемых в этот период. Должностная инструкция	Расскажите мне подробнее, чем именно вы занимались. Опишите, в чем заключалась ваша помощь. Как вы расставляете приоритеты в работе?	Может оказаться, что сотрудник «лукавит» и его помощь заключается лишь в разговорах. Возможно также, что сотрудник обладает опытом, который важен для коллег, готов помогать в ущерб себе. Не исключено, что его целесообразно сделать «наставником» для коллег
Я не выполнил план, так как мой план нереалистичен	Результаты выполнения плана коллегами. Данные, на основании которых был определен план	На основании чего вы утверждаете, что план нереалистичен? Расскажите, что вы сделали для того, чтобы выполнить план? Отличаются ли условия вашей работы от условий работы коллег, выполнивших план?	Возможно, сотрудник просто ленив, не умеет организовать свою работу или ему требуется дополнительное обучение. Не исключено, что его аргументы по поводу нереалистичности плана окажутся вескими и помогут в дальнейшем планировании

Хорошая подготовка собеседования — залог его успеха. Во время проведения собеседования важно помнить о необходимости получения обратной связи. Информация, получаемая от подчиненного во время собеседования, чрезвычайно важна для достижения компромисса, т. е. реально работающего варианта взаимодействия и улучшения коммуникаций «руководитель подчиненный». Лучшим инструментом для получения информации являются правильно поставленные вопросы.

Если ваша цель — получение информации, избегайте вопросов, на которые вам ответят «да» или «нет» (такие вопросы имеет смысл задавать в конце собеседования при подведении итогов), или тех, в ответ на которые вы услышите то, что и так знаете. Например, вопрос: «Вы хотите у нас работать?» имеет скорее воспитательное значение, чем побуждающее к открытому изложению информации.

Открытые вопросы дают возможность руководителю получить информацию не только о результатах работы (с которыми он и так знаком), но и понять, как работа выполнялась, в чем причины достижений и промахов, каково отношение подчиненного к работе. Примеры открытых вопросов:

* «Опишите ваш обычный рабочий день».

* «Расскажите мне о том, что было наиболее сложным в вашей работе».

* «Как вы поступаете, когда испытываете трудности во взаимодействии с коллегами?»

* «Можете ли вы рассказать мне подробнее о том, как вы оформляете заказ?»

* « Какие функции вы считаете наиболее важными?»

«Изучающие вопросы» позволяют получить больше информации в конкретной области, например:

* «Почему вы так считаете? Обоснуйте свою точку зрения по этому вопросу».

* «Что случилось после того, как клиент обвинил вас в некомпетентности?»

* «Кто еще участвовал в работе над этим проектом? В чем именно заключалась лично ваша роль?»

* «При каких обстоятельствах был потерян документ?»

Гипотетические/ситуативные вопросы позволяют лучше оценить мыслительный процесс собеседника. Особенно это важно в тех случаях, когда

нам надо принять решение о переводе сотрудника на другую должность, назначении его руководителем, придании ему новых функций. Имеет значение и то, ЧТО собеседник отвечает, и то, КАК он это делает. Например:

«Что бы вы сделали, если бы подчиненный отказался выполнить ваше распоряжение?»

«Если бы вы отвечали за работу с клиентами, как бы вы повели себя в ситуации необоснованной жалобы ключевого клиента?»

«Как бы вы поступили, если бы отдел логистики не выполнил вашу срочную заявку?»

Помимо умения задавать вопросы надо использовать умение прояснять смысл сказанного. Очень часто подчиненные прячутся за «общие», ничего не значащие фразы. Одна из наиболее часто встречающихся отговорок — «Я над этим работаю». Тут полезно спросить: «А что именно вы делаете?», и сразу станет понятно, имеет место работа или нет. Например, возможен такой диалог:

Начальник: Когда вас брали на эту должность три месяца назад, вас предупредили, что необходимо повысить уровень знания английского языка.

Подчиненный: Я над этим работаю.

Начальник: Что именно вы делаете?

Вариант 1. Подчиненный: Ну, я думаю, что мне надо бы пойти на курсы.

Вариант 2. Подчиненный: Каждое воскресенье я посещаю курсы. К сожалению, в связи с большой нагрузкой на работе я не могу заниматься более трех часов в неделю. На сегодняшний день ведение деловой переписки я осуществляю легко, однако остались проблемы с разговорной речью.

Оба варианта ответа дают руководителю исчерпывающую информацию.

Вот еще несколько примеров уточнений и прояснений:

— Я хочу признания.

— Как именно вы хотите, чтобы вас признавали? Что вы понимаете под признанием?

— Я не должен это делать.

— А что случится, если вы сделаете?

— Мне никто никогда не помогает.

— Никто и никогда? Вспомните, а кто вам помог в ситуации с комплектацией последнего заказа?

— Лучше сделать так.

— Лучше, чем что?

Не все подчиненные умеют внятно выразить свою мысль (некоторые должности этого и не предполагают). Руководителю, не уверенному, что он правильно понял подчиненного, имеет смысл переспросить («Значит ли это, что», «Правильно ли я вас понял», «Имеете ли вы в виду») или суммировать коротко и простыми словами суть сказанного подчиненным и обратить внимание на его реакцию — согласен он или нет с пониманием руководителем его «речи».

В конце собеседования важно подвести итоги, отметив положительные стороны и недостатки деятельности, те изменения, которые руководитель хочет видеть, воздействие на окружающих. Стоит придерживаться следующих правил:

1. Обсуждайте работу и поведение, а не личность.
2. Обращайте внимание только на то, что можно изменить.
3. Говорите коротко и по существу.
4. Избегайте угроз и нотаций.
5. Давайте оценку для собеседника, а не просто для того, чтобы высказаться.

При проведении и завершении собеседования надо избегать превращения в школьного учителя. Некоторые подчиненные с готовностью воспримут ситуацию «мать и дитя», при которой вся ответственность за решения перекладывается на начальника, а подчиненный, как ребенок, получает готовые рекомендации. В этом случае он не будет чувствовать достаточно ответственности, так как решение принято за него. Эффективный путь — вовлечь подчиненного в принятие решения, которое его непосредственно касается, сделать так, чтобы он почувствовал, что это решение его, и он отвечает за реализацию. Вместо слов «Вы должны сделать так и так», стоит спросить: «Что бы вы хотели от меня услышать?», «Будет ли это работать?», «Что бы вы могли предложить? И как мы это сделаем?», «Поступим мы так или этак?». Делегируйте подчиненному ответственность за его решения.

4. Основные поведенческие ошибки при проведении аттестации

Поведенческие ошибки в управлении персоналом допускают все и, к сожалению, часто. Почему-то именно поведенческим ошибкам при проведении аттестации уделяется наибольшее внимание в специальной литературе и методических изданиях.

Чтобы понять причину, попробуйте вспомнить десяток своих знакомых (не близких друзей) и определить — кто из них лучше, кто хуже для вас, скажем, за последний год. Если вам это удалось — попробуйте объяснить, почему вы так решили, при этом избегая эмоций и учитывая ВСЕ события последнего года. Из моих коллег, подвергшихся подобному опросу, никому не удалось полностью решить поставленную задачу.

А теперь представьте, что речь идет о подчиненных, с которыми вы сталкиваетесь каждый день (и далеко не все из которых вам по-человечески симпатичны). При этом результаты оценки скажутся на результатах производства, от вас потребуют аргументировать свою позицию. Любая ошибка будет заметна как коллегам, так и начальству. И если в случае со знакомыми вы просто можете навсегда забыть номер телефона «аутсайдера» из списка, с сотрудниками вы будете продолжать ежедневное рабочее общение.

Рассмотрим некоторые основные ошибки, которые допускаются при аттестации (оценке) сотрудников (впрочем, друзей и знакомых тоже). Так как оценку проводит не машина, а человек, ошибки имеют «естественную человеческую» природу. Увы, полностью их не избежать, но минимизировать можно. Разные стандарты для работников, выполняющих одинаковую работу.

То есть одному работнику мы позволяем опаздывать на работу, другого же критикуем за опоздание. Или при одинаковом выполнении плана одного хвалим, по отношению к другому делаем вид, что так и надо. Справедливости ради надо сказать, что не всегда это делается по злому умыслу,— мы учитываем личные обстоятельства каждого, потенциал (так, мудрые учителя хвалят троечника за ответ, который для отличника неприемлем). Однако, сами того не ведая, мы легко можем прослыть необъективным руководителем, имеющим своих любимчиков. (Особенно если в результате аттестации с учетом

наших замечаний меняется статус или заработная плата.) С данной ошибкой тесно связана другая —

Сходство убеждений и взглядов как фактор, влияющий на аттестацию.

Безусловно, всегда приятнее иметь дело с теми, кто разделяет наши взгляды на работу, развитие бизнеса, коллег, руководство (так же, как приятнее общаться со знакомыми, имеющими схожие политические убеждения, читающими те же книги, слушающими ту же музыку.) Руководитель невольно (и естественно) при проведении аттестации больше симпатии проявляет к единомышленникам. Надо помнить, что сотрудники не должны быть нашими

клонами, и иногда тот, чьи взгляды или манера поведения чужды нам, является прекрасным работником.

Аналогичная ошибка —

Предубеждение лица, проводящего аттестацию.

Чаще всего встречается, когда аттестация проводится только непосредственным руководителем без участия службы управления персоналом. Стремление раз и навсегда повесить ярлык «плохой» — «хороший» приводит к тому, что оценка деятельности работника за рассматриваемый период заранее предопределена. Как правило, в такой обстановке «хорошие» чувствуют себя более чем вольготно, «плохим» же, как бы они не старались улучшить свою деятельность, остается только искать новое место работы.

Оценка не в целом, а по одной из характеристик.

Обычно аттестация включает несколько критериев оценки. Однако если специалист, проводящий аттестацию, недостаточно опытен, он может результирующую оценку выставить только по одной из характеристик, причем не всегда самой важной. Например, отмечается, что улыбчивые люди воспринимаются окружающими как более честные и искренние. Однако ни одно из исследований не подтвердило связи между улыбкой и честностью.

Изменение стандартов в ходе аттестации.

Яркий пример — экзамен. Строгий экзаменатор исходит из того, что все отлично знают предмет. Однако постепенно он понимает, что это далеко не так. В результате к студентам, отвечающим последними, предъявляются более мягкие требования.

Благодатной почвой для вышеперечисленных ошибок является плохая подготовка к аттестации. Перед началом аттестации должны быть определены:

* Ключевые факторы для каждой должности (то, без чего нельзя ни при каких обстоятельствах) и факторы, которые мы бы хотели видеть, но можем без них обойтись (например, коммуникативные навыки у оператора машинного доения).

* Значимость каждого ключевого фактора (ранжируем по степени значимости).

* Стандарты деятельности (например, не более одной опечатки на страницу для машинистки).

* Что такое хорошо и что такое плохо (точнее, что мы понимаем, когда ставим отметку в графу «плохо», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»).

Тогда руководитель, проводящий аттестацию, получает в свои руки отлаженный работающий инструмент, понятный ему и аттестуемым.

Увы, список ошибок можно продолжить.

Придание большего значения поведению работника в период, непосредственно предшествующий аттестации, по сравнению с поведением в течение всего оцениваемого периода.

Это самая распространенная и объяснимая ошибка. Поведение сотрудника за последние несколько недель запоминается больше, чем его деятельность несколько месяцев назад. Избежать данной ошибки можно при налаженной системе отчетности, а также если постоянно делаются записи (как позитивные, так и негативные) о деятельность сотрудника, в крайнем случае записи об особых достижениях или провалах.

Использование узкого диапазона оценок.

Проводящий аттестацию избегает ставить очень высокие или очень низкие оценки. Или же при сравнении результатов оценок подчиненных разными руководителями можно увидеть явную тенденцию строгих руководителей к занижению, мягких — к завышению оценок. Чаще это встречается у «пугливых» или неопытных руководителей.

Аналогичная ошибка —

Стремление завысить оценку.

Кое-кто из начальников боится прослыть суровым. Иногда завышенная оценка воспринимается руководителем как элемент мотивации. На самом деле на аттестации не раздают авансы, а оценивают реальную деятельность. Никто не мешает дополнительно в аттестационной форме отметить потенциал сотрудника. Один директор по персоналу поделился опытом перевоспитания «добреньких» начальников: «Когда руководитель приходит ко мне с требованием немедленно уволить сотрудника и найти нового, я показываю ему аттестационный лист с хорошими оценками, заполненный им месяц назад, и сообщаю, что оснований для увольнения нет. В следующий раз руководитель относится к аттестации более ответственно».

Сравнение работников друг с другом, а не со стандартами деятельности.

При анализе результатов аттестации (при ранжировании), вместо того чтобы сравнивать деятельность работников и ее соответствие критериям и стандартам работы, сравниваются сами работники. Это свидетельствует о непонимании того, что же такое аттестация.

Часто встречаются ошибки в тех случаях, когда дается письменная характеристика сотрудника или проводится аттестационное интервью (т. е. собеседование с сотрудником по результатам аттестации). Многие руководители невольно от работы переходят «на личности».

Мне пришлось участвовать в процессе аттестации в одной американской компании. Старейшая сотрудница службы персонала обратилась ко мне с просьбой перечитать ее письменные отзывы: «Я двадцать лет работаю в организации, многих знаю долгие годы. Боюсь, что мне не удалось скрыть личное отношение при подготовке характеристик». Через час я знала не только, кто из аттестуемых как выполняет свою работу, но и как данная сотрудница относится к аттестуемым лично.

Например, употребление слов «обаятельная, очаровательная, жизнерадостная» так же мало относится к производственной деятельности, как и фраза «делает все в своей обычной старомодной манере».

Правильный выбор слов - один из важнейших моментов КОНСТРУКТИВНОГО завершения аттестационного процесса. В организациях, где издают внутренние методические пособия по проведению аттестации, специально обращают на это внимание и даже приводят список рекомендуемых комментариев.

Рассмотрим примеры того, как НЕ НАДО писать и говорить.

«Этому сотруднику следует научиться исправлять свои ошибки. Он мог бы работать гораздо лучше». Практического смысла этот комментарий не имеет. У каждого есть ошибки, и каждый бы работал гораздо лучше, если бы исправлял их. Гораздо полезней было бы определить ошибки и обсудить с работником конкретные пути их исправления.

«Имярек — исключительный работник.» Судя по всему, аттестующий находится под впечатлением личности Имярека. Замечание не несет никакой практической информации. Полезнее было бы определить конкретные достоинства работника.

«Сотрудник делает слишком много ошибок, поэтому его работу я оцениваю как неудовлетворительную.» Сотрудник может не согласиться со столь абстрактным утверждением. Если бы в оценку было включено больше информации, убедить его не составило бы труда. Например, как часто допускаются ошибки, где и когда, что было сделано, чтобы помочь ему или разобраться в ситуации (иногда ошибки возникают из-за перегрузки или несогласованности действий, не только по вине работника).

Вообще, негативные комментарии следует понятно и подробно объяснять. Во-первых, чтобы у работника не было оснований их оспаривать, во-вторых, чтобы улучшить деятельность. О зрелости руководителя свидетельствуют не только подробные комментарии, но и предложение плана исправления ошибок (или совместная выработка такого плана во время аттестационного интервью).

«Работает нормально.» Если этот комментарий — единственный, он свидетельствует либо о том, что руководитель не воспринимает аттестацию серьезно, либо о том, что он не заинтересован в сотруднике.

Живой бизнес

Выбор слов важен не только при собеседовании, но и при подготовке итоговых документов и выводов. Мне пришлось столкнуться в журнальной статье с такими характеристиками по итогам аттестации: «мотивированные, но недостаточно способные сотрудники», «плохо мотивированные и неспособные сотрудники», «сотрудники, немотивированные и не способные к труду». А статья посвящена разработке системы мотивации. Как вы думаете, возникнет у названных «неспособными» сотрудников желание улучшить свою деятельность? Корректность каждый понимает по-своему. Но этой ошибки можно было бы избежать, если помнить о том, что комментарии и оценки должны касаться деятельности, поведения, но не личности. «Способный» и «неспособный» — это характеристики личности.

Примеры того, как НАДО давать комментарии:

О ключевых результатах работы (преимущественно для высшего и среднего руководителя):

Положительный отзыв. Проекты (можно перечислить), выполненные сотрудником за последний год, имели очень большое значение для организации. Успехи, достигнутые сотрудником в ключевых для компании областях, показывают, что он хорошо знает свою работу и понимает, что важно для организации.

Отрицательный отзыв. Хотя у сотрудника и отмечались некоторые достижения в ряде проектов (перечислить) в течение последнего года, они не оказали воздействия на результаты работы организации в целом. Большая часть

времени затрачена на решение малозначительных задач. Судя по всему, сотрудник не понимает или не разделяет цели и задачи организации.

О качестве работы:

Положительный отзыв. Очевидно, что сотрудник заботится о качестве работы, все проекты выполнялись с хорошим качеством. Сотрудника отличает аккуратный подход ко всем аспектам работы. Работа выполняется вдумчиво и заинтересованно. В течение года не было нареканий по качеству работы ни от клиентов, ни от коллег.

Отрицательный отзыв. Сотрудник обращает больше внимания на достижение быстрого, а не качественного результата. Хотя скорость работы и является его преимуществом, около 10 % проектов были возвращены на доработку из-за допущенных ошибок. Коллеги вынуждены постоянно перепроверять предоставляемые им материалы, так как не всегда могут им полностью доверять.

Об объемах работы:

Положительный отзыв. Сотрудник выполняет большой объем работы, всегда укладывается в сроки, при этом успевает присутствовать на всех совещаниях, готовить своевременно требуемые отчеты и знакомиться с отчетами, поступающими к нему. Выполняемый им объем работ свидетельствует о его высоком профессионализме и преданности компании.

Отрицательный отзыв. Сотрудник активно вовлечен в различные проекты, посвящает им много времени и сил. К сожалению, усилия не всегда приводят к реальным измеримым результатам, которых ожидает от него руководитель. Ряду важных задач (например) не было уделено достаточно внимания. По-видимому, выполнению заданий препятствует отсутствие самоорганизации и неумение ставить цели и расставлять приоритеты. По-видимому, для повышения эффективности деятельности сотруднику рекомендуется попытаться понять и разобраться, как организован рабочий процесс в компании.

Об умении анализировать и принимать решения:

Положительный отзыв. Сотрудник отличается способностью анализировать факты, собирать необходимую информацию и на основании этого принимать взвешенные решения. Сотрудник демонстрирует способность, рассматривая разные варианты, принимать правильное решение. Он быстро учится и умеет смотреть «в корень» вопроса, отделять важное от

второстепенного. Даже если руководитель не всегда согласен с его решениями, он всегда относится к ним с уважением.

Коллеги рассчитывают на способность сотрудника анализировать ситуацию и принимать решения и часто обращаются к нему за советом.

Отрицательный отзыв. Некоторые из решений и рекомендаций сотрудника недостаточно подкреплены анализом и фактами. Руководитель неоднократно возвращал на доработку его предложения, так как они не были обоснованы, хотя у сотрудника и была возможность собрать необходимую информацию. В будущем сотруднику рекомендовано лучше познакомиться с работой компании и, прежде чем высказывать свою точку зрения, проработать все варианты и представить документы и предложения в приемлемом для руководства и коллег формате.

Об умении планировать и организовывать:

Положительный отзыв. Сотрудник умеет планировать свою работу и определять цели. Правильно расставляет приоритеты. Редко оставляет дела на последнюю минуту. Внимателен не только к задаче в целом, но и к деталям работы. Как только в организации принимается какое-либо решение (даже если решение принято в другом департаменте), сотрудник оценивает возможные последствия, уточняет детали и корректирует свои рабочие планы в соответствии с новыми требованиями. Часто его вопросы и замечания оказываются полезными не только для него, но и для всей организации.

Отрицательный отзыв. Над навыками планирования и организации сотрудника предстоит еще много работать. Так как он редко планирует свою работу на перспективу, он часто не справляется своевременно с работой или же выполняет работу не с надлежащим качеством. Забывает своевременно предупредить коллег о том, какую информацию он от них ждет. В итоге из-за его плохого планирования коллеги и подчиненные вынуждены задерживаться по окончании рабочего дня. Сотрудник из-за неумения планировать и концентрироваться на важнейших задачах не может выполнять несколько проектов одновременно.

Об умении контролировать эмоции:

Положительный отзыв. Сотрудник хорошо работает не только в обычной, но и в стрессовой ситуации, всегда сохраняет оптимизм, выдержку и позитивное отношение к работе и коллегам. Его никто никогда не видел «вышедшим из себя». Когда дела идут плохо, он сохраняет выдержку и своим поведением успокаивает окружающих. Его зрелость и умение контролировать

эмоции — одна из причин того, что коллеги стремятся работать совместно с ним над проектами.

Отрицательный отзыв. Когда что-то беспокоит сотрудника, вместо того чтобы обсудить ситуацию с коллегами и руководством, он замыкается в себе и отгораживается от окружающих. При этом меняется его манера общения на работе. Это создает нервозную обстановку в коллективе. Если его проблемы носят рабочий характер, вероятно, руководителю стоит обсудить с ним важность открытой информации и выработать конструктивные методы обсуждения спорных вопросов.

Варианты комментариев можно приводить долго. Главное помнить, что они должны быть:

* реалистичны;
* конкретны;
* иметь отношение к деятельности, а не к личности работника;
* корректны и неэмоциональны;
* затрагивать ключевые моменты деятельности.

И, в идеале, комментарии должны показывать путь к улучшению деятельности. Тогда, даже в случае невысокой оценки, между аттестуемым и аттестующим может состояться конструктивный диалог. И результаты следующей аттестации окажутся намного лучше.

5. Анализ результатов аттестации, план мероприятий

Хорошая аттестация не заканчивается сдачей аттестационного бланка в отдел управления персоналом. Вспомним, что перед началом аттестации ставились определенные цели. По окончании аттестации, как и по окончании любого проекта, надо оценить, достигнуты ли поставленные цели. Важно не потерять информацию, собранную в ходе аттестации. И составить план действий - как для организации в целом, так и для отдельных руководителей и сотрудников. План должен быть понятным, четким и измеримым. Спектр результатов аттестации достаточно широк. Обратимся к примерам целей, приведенным в лекции 24.

Цель аттестации - предоставить возможность руководителям и сотрудникам оценить и согласовать текущую деятельность, а также будущие цели и возможности их достижения и в соответствии с этим потребность в обучении и развитии. Это даст возможность подготовить

программы развития, сочетающие индивидуальные потребности с целями и задачами организации и отдела.

Предполагаемый результат:

1. Достижение согласия между руководителями и подчиненными в оценке текущей деятельности. Если согласие достигнуто, можно делать вывод о хорошем взаимодействии между руководителями и подчиненными, если нет - следует искать причины возникновения споров и недопонимания. План действий - мероприятия по поддержанию взаимопонимания (совместные встречи, обсуждения, корпоративные праздники) или по улучшению внутренних коммуникаций (обучение руководителей, построение системы учета и т. п.).

2. Согласование будущих целей. Результат - каждый сотрудник понимает, что, с каким качеством, в какие сроки и, главное, зачем он должен делать на рабочем месте. План действий - контроль за исполнением достигнутых договоренностей, при необходимости поддержка со стороны руководителя.

3. Потребность в обучении и развитии. Составляется план обучения на основании потребностей отдельных сотрудников и организации в целом.

Цель аттестации - создание системы подготовки и роста кадров и выявление потенциала сотрудников.

Ожидаемый результат - выявление сильных и слабых сторон деятельности сотрудников, планирование их карьеры и оценка потребности в обучении для усиления достоинств (в зависимости от индивидуальных карьерных перспектив) и корректировки недостатков. План действий - разработка и реализация плана обучения.

Основная цель аттестации - помочь руководителю и подчиненному достичь взаимопонимания и максимально возможного сотрудничества.

Ожидаемый результат тот же, что и для одной из приведенных выше целей:

Достижение согласия между руководителями и подчиненными в оценке текущей деятельности. Если согласие достигнуто, можно делать вывод о хорошем взаимодействии руководителей и подчиненных, если нет - следует искать причины возникновения споров и недопонимания. План действий - мероприятия по поддержанию взаимопонимания (совместные встречи, обсуждения, корпоративные праздники) или по улучшению внутренних коммуникаций (обучение руководителей, построение системы учета и т. п.).

Целью аттестации является обзор поведения работников в ключевых областях, чрезвычайно важных для эффективного выполнения работы.

Учитываются стандарты работы на каждом рабочем месте и сравнение деятельности работника с этими стандартами.

Предполагаемый результат - выводы о соответствии работников занимаемым должностям. План действий - развитие, обучение, перемещение, увольнение.

Составив план действий, надо оповестить о нем тех, кого он затрагивает. И начать выполнять задуманное. Тогда аттестация явится действительно полезным инструментом управления и оправдает затраченные усилия и средства.

Використані джерела

1. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. Издательство: Питер, 2002 г. - 256с.

Лекція 29

АТЕСТАЦІЯ ТВОРЧИХ ПРАЦІВНИКІВ

Зміст лекції:

1. Атестація наукових працівників
2. Атестація працівників підприємств, установ, організацій та закладів галузі культури
3. Атестація творчих працівників фірми

1. Атестація наукових працівників

Згідно з постановою Кабінету міністрів України від 13 серпня 1999 р. N 1475 «Про затвердження Положення про атестацію наукових працівників», атестація наукових працівників проводиться наступним чином.

1. Це Положення визначає порядок проведення атестації наукових працівників державних науково-дослідних, дослідно-конструкторських, проектно-конструкторських, технологічних і проектно-пошукових установ (у тому числі тих, що входять до складу науково-виробничих об'єднань), вищих навчальних закладів III - IV рівнів акредитації та науково-дослідних підрозділів вищих навчальних закладів III - IV рівнів акредитації (далі - наукові установи), що повністю або частково фінансуються за рахунок державного бюджету.

2. Головною метою атестації є визначення відповідності кваліфікації наукового працівника займаній посаді.

Під час атестації оцінюються рівень професійної підготовки наукового працівника, результативність його роботи, ефективність праці з урахуванням конкретних вимог до цієї категорії працівників, виявляються перспективи використання здібностей наукового працівника, визначаються заходи щодо стимулювання підвищення його професійного рівня, потреба в підвищенні кваліфікації та професійної підготовки.

3. У разі коли кваліфікаційною вимогою для обіймання певної посади є наявність наукового ступеня або вченого звання, документами, що засвідчують присудження наукового ступеня або присвоєння вченого звання, є дипломи про присудження наукових ступенів кандидата і доктора наук, а також атестати

професора, доцента і старшого наукового співробітника, визнані в Україні відповідно до законодавства.

4. Атестації підлягають наукові працівники, посади яких включено до переліку посад наукових працівників державних наукових установ, організацій та посад науково-педагогічних працівників державних вищих навчальних закладів III - IV рівнів акредитації, перебування на яких дає право на одержання пенсії та грошової допомоги при виході на пенсію відповідно до Закону України "Про наукову і науково-технічну діяльність", затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 27 травня 1999 р. N 923 (Офіційний вісник України, 1999 р., N 22, ст. 1010).

Не підлягають атестації дійсні члени (академіки) і члени-кореспонденти Національної академії наук, Української академії аграрних наук, Академії медичних наук, Академії педагогічних наук, Академії правових наук, Академії мистецтв, а також особи, які обіймають посади наукових працівників на умовах строкового трудового договору або за сумісництвом.

Атестації не підлягають також наукові працівники, призначені на посаду установами або організаціями вищого рівня.

Періодичність і терміни проведення атестації

5. Атестація наукових працівників проводиться не рідше одного разу на п'ять років.
Терміни і графік проведення чергової атестації наукових працівників затверджуються наказом керівника наукової установи до початку календарного року. Дата проведення атестації доводиться до відома наукового працівника, який підлягає атестації, не пізніше ніж за місяць до її проведення.
6. Жінки, які перебувають у відпустці по вагітності, пологах і догляду за дитиною віком до трьох років, атестацію проходять не раніше ніж через рік після виходу на роботу.
Від чергової атестації звільняються наукові працівники, які перебувають на займаній посаді менше одного року.
7. Молодим фахівцям, направленим на роботу до наукової установи в порядку персонального розподілу (після закінчення вищого навчального закладу з відривом від виробництва) і зарахованим на посади наукових працівників,

термін проведення чергової атестації визначається під час укладення трудового договору таким чином, щоб вона відбулася після закінчення обов'язкового терміну роботи за призначенням.
8. Непроведення з ініціативи адміністрації наукової установи в установлений термін чергової атестації наукового працівника не може бути підставою для розірвання або зміни умов укладеного з ним трудового договору.
9. Якщо в діяльності наукового працівника виявлено ознаки недостатньої кваліфікації, зафіксовані в акті про невиконання роботи, доповідній записці про допущені помилки або іншому документі, керівник наукової установи може призначити такому працівникові позачергову атестацію, але не раніше ніж через рік після проходження останньої атестації, призначення або обрання за конкурсом на посаду.
Позачергова атестація не може бути призначена жінкам, які перебувають у відпустці по вагітності, пологах, та жінкам, які мають дітей віком до трьох років, а також молодим фахівцям, направленим на роботу до наукової установи після закінчення вищого навчального закладу з відривом від виробництва, у період обов'язкового терміну роботи за призначенням.

Порядок проведення атестації

10. Атестація наукових працівників проводиться в індивідуальному порядку.
Для організації та проведення атестації наукових працівників наказом керівника наукової установи утворюється одна або кілька атестаційних комісій у складі голови, секретаря і членів комісії. Головою комісії, як правило, є заступник керівника наукової установи. До складу комісії залучаються висококваліфіковані наукові працівники і представник профспілкового органу або уповноважений трудового колективу, який обирається на загальних зборах колективу.
Атестація осіб, які входять до складу атестованих комісій, передує атестації інших працівників наукової установи і проводиться працівниками цієї наукової установи, які є дійсними членами (академіками) і членами-кореспондентами Національної академії наук, Української академії аграрних наук, Академії медичних наук, Академії педагогічних наук, Академії правових наук, Академії мистецтв, а також науковими працівниками, призначеними на посаду установами або організаціями вищого рівня.

11. На наукового працівника, що підлягає атестації, складається характеристика, яка підписується його безпосереднім керівником. На керівників структурних підрозділів характеристика складається і підписується керівником наукової установи.
12. Характеристика разом з атестаційним листом попередньої атестації (у разі її проведення) подається до атестаційної комісії не пізніше ніж за два тижні до проведення атестації. У цей же термін з характеристикою ознайомлюється науковий працівник, який підлягає атестації.
13. Атестаційна комісія у присутності керівника структурного підрозділу і наукового працівника, що підлягає атестації, заслуховує звіт наукового працівника про його роботу і розглядає необхідні матеріали.
14. Якщо науковий працівник не з'явився на атестацію без поважних причин, комісія має право провести атестацію за його відсутності.
15. Рішення атестаційної комісії приймається відкритим або таємним голосуванням за відсутності наукового працівника, який проходить атестацію. У разі необхідності проведення таємного голосування атестаційна комісія відкритим голосуванням обирає з числа своїх членів лічильну комісію.
16. Засідання атестаційної комісії вважається правоможним, якщо в ньому беруть участь не менше 2/3 її складу.
Рішення комісії приймається стосовно кожного наукового працівника, який атестується, простою більшістю голосів членів комісії. У разі однакового розподілу голосів рішення приймається на користь працівника, який атестується.
На підставі характеристики наукового працівника, його звіту, інших поданих матеріалів і повідомлень та їх обговорення атестаційна комісія приймає одне з таких рішень: відповідає займаній посаді, не відповідає займаній посаді.
У разі проведення таємного голосування бюлетень для таємного голосування повинен містити прізвище, ім'я та по батькові, найменування посади атестованого, а також обидві оцінки діяльності працівника. Якщо під час таємного голосування у бюлетені не було закреслено жодної з оцінок діяльності працівника або закреслено обидві, бюлетень вважається дійсним і зараховується на користь працівника, який атестується. За результатами таємного голосування складається протокол лічильної комісії, який затверджується відкритим голосуванням і який повинен містити прізвище, ім'я та по батькові, найменування посади атестованого, результати голосування, висновок лічильної комісії, її склад та бути підписаний членами лічильної комісії.

17. Атестаційна комісія також може ухвалити рекомендації про заохочення наукового працівника, зміну посади, розміру посадового окладу, призначення позачергової атестації тощо. Ці рекомендації можуть бути розглянуті керівником наукової установи протягом одного року з дня проведення атестації.
Результати голосування повідомляються науковому працівникові одразу після голосування.
18. Рішення атестаційної комісії повинно містити прізвище, ім'я та по батькові, рік народження атестованого, відомості про його освіту, спеціальність і кваліфікацію за освітою, загальний трудовий стаж, найменування посади, оцінку діяльності за результатами голосування і рекомендації атестаційної комісії. Рішення підписується головою, секретарем і всіма членами атестаційної комісії.
19. Рішення атестаційної комісії разом з іншими матеріалами атестації протягом тижня подається до вченої (наукової, науково-технічної, технічної) ради (далі - вчена рада) наукової установи на затвердження.
20. Затвердження вченою радою наукової установи рішення атестаційної комісії має відбутися не пізніше одного місяця з дня його подання. Після цього керівник наукової установи може прийняти рішення про призначення наукового працівника на відповідну посаду (в тому числі на вищу) без проведення конкурсу.
Рекомендація щодо переведення наукового працівника на вищу посаду може розглядатися керівником наукової установи лише за умови відповідності цього працівника кваліфікаційним вимогам до запропонованої посади.
21. Якщо за результатами атестації наукового працівника визнано таким, що не відповідає займаній посаді, керівник наукової установи має право протягом двох місяців з дня затвердження вченою радою результатів атестації перевести цього працівника за його згодою на іншу роботу, що відповідає його кваліфікації. У разі незгоди наукового працівника з переведенням на іншу роботу або неможливості його переведення трудовий договір з ним у той же термін може бути розірвано відповідно до законодавства.
Час хвороби або перебування у відпустці наукового працівника до двомісячного терміну не зараховується.
Після закінчення зазначеного терміну звільнення працівника або переведення його на іншу роботу за результатами атестації не дозволяється.

Порядок розгляду спорів з питань атестації наукових працівників

22. Рішення щодо результатів атестації може бути оскаржене науковим працівником керівнику наукової установи чи установи або організації вищого рівня протягом одного місяця з дня його прийняття, що не зупиняє його виконання.
23. Керівник наукової установи чи установи або організації вищого рівня має право на підставі скарги або з власної ініціативи подати атестаційну справу наукового працівника на повторний розгляд.
24. Рішення керівника наукової установи про розірвання трудового договору з науковим працівником за результатами атестації може бути оскаржене відповідно до законодавства про порядок розгляду індивідуальних трудових спорів.

2. Атестація працівників підприємств, установ, організацій та закладів галузі культури

Атестація вказаної категорії працівників проводиться згідно з Наказом по Міністерству культури і туризму України № 44 від 16 липня 2007 р. «Про затвердження Положення про проведення атестації працівників підприємств, установ, організацій та закладів галузі культури».

1. Загальні положення

1.1. Це Положення визначає порядок проведення атестації працівників підприємств, установ, організацій та закладів культури незалежно від форм власності та підпорядкування.

Атестація художнього та артистичного персоналу театрів здійснюється відповідно до Положення про проведення атестації художнього та артистичного персоналу театрів, затвердженого наказом Міністерства культури і туризму України від 03.05.2007 N 31.

1.2. Атестації підлягають працівники підприємств, установ, організацій та закладів галузі культури (далі - заклади культури) відповідно до Переліку посад (професій) працівників, які підлягають атестації (додаток 1).

Атестація керівників закладів культури здійснюється органом управління відповідного рівня за наказом його керівника.

Перелік посад (професій) працівників, які підлягають атестації, може бути доповнений Міністерством культури і туризму України за поданням закладів культури та погодженням з Центральним комітетом профспілки працівників культури України і Міністерством праці та соціальної політики України.

1.3. Основним завданням атестації є оцінка професійної кваліфікації і ділових якостей працівника на основі об'єктивних, обґрунтованих критеріїв, виходячи з результатів його роботи, з метою визначення можливостей професійного і посадового росту.

1.4. Атестації не підлягають:

- працівники, які працюють на займаній посаді, що підлягає атестації, менше ніж один рік;

- працівники, які працюють на посаді менше одного року після підвищення кваліфікації;

- молоді спеціалісти в період строку обов'язкової роботи за розподілом після закінчення навчальних закладів;

- працівники, які працюють за сумісництвом.

- абзац шостий пункту 1.4 виключено

1.5. Працівники, які працюють на умовах строкового трудового договору, та вагітні жінки проходять атестацію за власним бажанням.

1.6. Жінки, які перебувають у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами, а також інші особи, які перебувають у відпустці для догляду за дитиною, проходять атестацію не раніше ніж через рік після виходу на роботу.

1.7. Дія Положення не поширюється на працівників керівного складу державних підприємств, атестація яких здійснюється відповідно до Порядку проведення атестації працівників керівного складу державних підприємств, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 27 серпня 1999 року N 1571.

1.8. Атестація працівників не численних за складом закладів культури здійснюється при вищому за підпорядкованістю органі управління культури.

2. Види атестації та її періодичність

2.1. Атестація працівників культури поділяється на чергову та позачергову.

Атестація організовується та проводиться закладом культури на підставі відповідного наказу.

Чергова атестація проводиться один раз на п'ять років.

Позачергова атестація проводиться не раніше як через рік з дня попередньої атестації для працівників культури, які: повинні пройти повторну атестацію після прийняття рішення попередньою атестаційною комісією про відповідність займаній посаді за умови виконання рекомендацій щодо підвищення кваліфікації певного фахового напряму.

2.2. Строки, графік проведення атестації, перелік орієнтовних питань, що виносяться на атестацію, узгоджуються з відповідним профспілковим органом і доводяться до відома працівників, які підлягають атестації, не пізніше ніж за місяць до її початку.

3. Склад та повноваження атестаційної комісії

3.1. Атестація працівників культури проводиться атестаційною комісією, що створюється при закладі культури.

Кількість і персональний склад атестаційної комісії визначаються і затверджуються наказом їх керівника за погодженням з профспілковим комітетом.

3.2. Атестаційна комісія створюється у складі: голови (як правило, керівника або одного із заступників керівника відповідного закладу культури), його заступника, секретаря, членів комісії (керівних працівників закладу культури, висококваліфікованих спеціалістів і представників відповідного профспілкового органу).

3.3. Атестація працівників закладів культури, які входять до складу атестаційної комісії, передує атестації інших працівників. Член атестаційної комісії, який атестується, не бере участі у голосуванні.

4. Організація та проведення атестації

4.1. На кожного працівника, який підлягає атестації, готується атестаційний лист у двох примірниках (додаток 2).

4.2. Керівником структурного підрозділу, а за відсутності структурного підрозділу керівником закладу культури на працівника, який підлягає атестації, складається характеристика, де дається всебічна й об'єктивна оцінка результатів його праці з урахуванням функціональних обов'язків, досвіду роботи, професійної компетентності, а також висловлюються необхідні рекомендації щодо підвищення ефективності його роботи. Характеристика підписується керівником структурного підрозділу або керівником закладу.

4.3. Характеристика на працівника разом з атестаційним листом попередньої атестації (у разі її проведення) подається до атестаційної комісії не пізніше ніж за два тижні до проведення атестації.

4.4. Працівник, який атестується, повинен бути ознайомлений зі своєю характеристикою (під підпис) не пізніше ніж за два тижні до початку атестації, при цьому він може висловити згоду чи незгоду зі змістом характеристики.

Працівник подає до атестаційної комісії документи, що засвідчують зростання його фахового і кваліфікаційного рівня.

4.5. Атестаційна комісія на засіданні розглядає подані їй матеріали і заслуховує повідомлення керівника структурного підрозділу, а за відсутності структурного підрозділу - керівника закладу культури про роботу працівника, який атестується, а також заслуховує самого працівника. У разі відсутності працівника на засіданні атестаційної комісії без поважних причин комісія вправі провести атестацію без нього.

В обов'язковому порядку щодо кожного працівника, який атестується, ведеться протокол засідання атестаційної комісії (додаток 3).

Атестаційна комісія на своєму засіданні розглядає подані матеріали та заслуховує звіт працівника, який атестується*.

Звіт працівника має включати відомості: про виконаний у звітному періоді репертуар, інформацію про участь у конкурсах і фестивалях, гастрольних заходах, видання аудіо- та відеозаписів за його участю, професійне навчання, стажування, педагогічну діяльність у звітному періоді тощо*.

На підтвердження відомостей, поданих у звіті, працівник, який атестується, може подавати до атестаційної комісії відповідні документи (дипломи конкурсів, копії документів про присвоєння почесних звань, мистецьких премій тощо)*.

У разі потреби атестаційна комісія має ознайомитися з творчим доробком працівника, який атестується, за звітній період шляхом прослуховування (перегляду) його творчого звіту*.

* - *Стосується атестації тільки художнього та артистичного персоналу.*

Обговорення професійних якостей і результатів діяльності працівника, який атестується, має проходити в обстановці вимогливості, доброзичливості, яка виключає прояви упередженості.

4.6. Атестаційна комісія на підставі всіх даних, за наявності не менше 2/3 її членів, таємним або відкритим голосуванням (за визначенням комісії перед початком роботи) дає одну з таких оцінок професійної кваліфікації і ділових якостей працівника:

- відповідає займаній посаді;

- відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій комісії з повторною атестацією через рік;

- не відповідає займаній посаді.

Рішення комісії вважається прийнятим, якщо за нього проголосувало більше ніж половина присутніх на засіданні членів атестаційної комісії. При рівному розподілі голосів голос голови атестаційної комісії є вирішальним.

4.7. У голосуванні беруть участь лише члени атестаційної комісії, які присутні на засіданні.

4.8. Для проведення таємного голосування на засіданні атестаційної комісії більшістю голосів обирається лічильна комісія (3 - 5 чоловік) з числа членів атестаційної комісії. Голосування проводиться бюлетенями для таємного голосування при атестації (додаток 4).

Члени атестаційної комісії, які отримали бюлетень, голосують шляхом закреслення в ньому непотрібних оцінок. Якщо закреслено всі або не закреслено жодної з оцінок діяльності працівника, який атестується, то бюлетень уважається недійсним.

За результатами таємного голосування складається протокол засідання лічильної комісії (додаток 5), який затверджується відкритим голосуванням і повинен містити: прізвище, ім'я та по батькові, найменування посади працівника, який атестується, результати голосування, висновок лічильної комісії, її склад. Протокол має бути підписаний усіма членами лічильної комісії.

Протокол лічильної комісії разом з опечатаним пакетом бюлетенів додається до протоколу засідання атестаційної комісії.

4.9. Результати голосування заносяться до атестаційного листа. Атестаційний лист підписується головою, секретарем та членами комісії, які брали участь у засіданні.

4.10. Атестаційна комісія може вносити рекомендації керівництву щодо заохочення окремих працівників за досягнуті успіхи в роботі, уключення до кадрового резерву, направлення на підвищення кваліфікації або перепідготовку тощо.

4.11. Рішення атестаційної комісії доводиться до відома працівника, який атестується, безпосередньо після підбиття підсумків голосування (працівник розписується в атестаційному листі).

4.12. Атестаційний лист і характеристика працівника, який пройшов атестацію, зберігаються в його особовій справі.

5. Виконання рішень атестаційної комісії

5.1. Матеріали атестації передаються керівнику закладу культури для прийняття рішення. За результатами атестації видається наказ у строк не пізніше двох місяців з дня її проведення. Період тимчасової непрацездатності

працівника, а також перебування його у відпустці не зараховуються у двомісячний строк.

За цей період керівник вирішує питання про заохочення працівників, які успішно пройшли атестацію, а в окремих випадках (при оцінці працівника як "не відповідає займаній посаді") про переведення на іншу роботу за згодою працівника або звільнення його з роботи. У разі незгоди з пониженням в посаді працівник звільняється з роботи згідно з законодавством України.

Після закінчення вказаного строку (два місяці) переведення працівника на іншу роботу чи звільнення його за результатами атестації не допускається.

5.2. Рішення атестаційної комісії є обов'язковим для виконання керівником закладу культури та працівником.

3. Атестація творчих працівників фірми

Как оценить эффективность деятельности творческого сотрудника? Отметить достоинства и достижения? Выявить слабые стороны для повышения квалификации, дополнительную мотивацию для самосовершенствования; выстроить рейтинг эффективности для потенциальной смены штата в сторону усиления? Как выстроить «обратную» связь с сотрудником для обобщающей оценки качества работы; оценить ситуацию в коллективе?

Кого будем аттестовать как творческих работников?

Так как же оценить творческих сотрудников и получить информацию не столько о личностных и психологических особенностях, сколько об их профессиональных компетенциях. Компетенции представляют собой совокупность знаний, навыков и способностей, которые проявляются в поведении и обеспечивают успех дизайнера на данной профессиональной позиции. Так же можно говорить о двух ее составных частях: **оценке труда** и **оценке персонала.**

Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, представленным в планах и программах работы творческого отдела и фирмы в целом. Оценка труда позволяет осознать количество, качество и интенсивность труда.

Оценка персонала дает возможность изучить степень подготовленности работника к выполнению креативного вида деятельности, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста и поручения более сложных креативно-творческих направлений. Все можно посчитать, в том числе и профессиональный потенциал сотрудников. Процедуры оценки в предложенной схеме как раз созданы для того, чтобы в конкретных цифрах отразить знания, умения и навыки творческих работников.

Творческий отдел - это группа сотрудников, работающая над проектами, требующих креативное решение задачи. Не имеет значения, в какой области работают творцы и вспомогательные отделы. Творческий коллектив имеет одинаковые принципы работы, как в полиграфии, так и в оформлении интерьеров, в наружной рекламе и т.п. Для разработки структуры организации и методов управления творческим коллективом специфика фирмы влияет на 10-15%, остальные требования идентичны.

Главное достоинство творческого коллектива помимо сдачи материала в нужные сроки, это предложение креативного решения. Все руководители творческих коллективов пытаются понять механизмы креативности и как целенаправленная кадровая политика влияет на экономический эффект фирмы. В чем причина высокой творческой активности? Как стимулировать производительность труда персонала, качество работы и «генерирование идей»? Что лежит в основе эффективных коммуникаций и высокой ответственности работников компании?

Творческий работник занимает ключевое место в организационной структуре. К характерным чертам креативного сотрудника относят способность активно участвовать в создании креативных концепций, правильно действовать в условиях неопределенности и повышенного риска, находить нестандартные решения проблем, обеспечивать высокую производительность. Но очень сложным остается вопрос какова «критическая масса» креативных сотрудников, чтобы творческая группа считалась креативной. Все люди разные. Некоторые специалисты работают хорошо в начальной стадии проекта - в области повышенного риска. Другие работают гораздо лучше, когда все определено, когда сложилась более четкая организация креативного процесса. Необходимы и те и другие. То есть, нужны и «генераторы идей», и те, кто эти идеи эффективно реализует.

Руководитель творческого отдела или группы. Ключевая фигура креативного управления. Это, как правило, энергичный руководитель, который поддерживает и продвигает новые идеи, возможно, что и свои собственные, не боится повышенного риска и неопределенности, способен к активному поиску нестандартных решений и преодолению трудностей при их воплощении. Лидерство и умение руководить становится ключом к конкурентному преимуществу. Это то, что выделяет из массы. То, как он увлекает, удерживает и мотивирует сотрудников, важнее технологий. То, как он управляет отделом, и то, как направляет действия людей, являясь их лидером, - определит отличие творческой группы. Это обеспечит уникальность. Для такого руководителя характерны и специфические личностные черты: интуиция, преданность идеи, инициативность, способность идти на риск и преодолевать формальные преграды. Руководитель творческого отдела - это руководитель группы по разработки новых концепций. Он находится в узловых точках

коммуникационных сетей, аккумулирует и переносит специализированную информацию. Накапливает и распространяет новейшие знания и передовой опыт. Подпитывает информацией творческий поиск на разных этапах разработки креативных решений.

Один из эффективных методов оценки работы дизайнеров в творческом коллективе мы рассмотрим на лабораторной работе «Аттестация творческих работников фирм».

Використані джерела

1. ПОЛОЖЕННЯ про атестацію педагогічних працівників. Міністерство освіти і науки україни. НАКАЗ №930 від 06.10.2010 р.
2. ПОЛОЖЕННЯ про проведення атестації працівників підприємств, установ, організацій та закладів галузі культури. Наказ Міністерства культури і туризму України від 16.07.2007 N 44.

Лекція 30

Ассессмент або експрес-оцінка ділових якостей працівників

Зміст лекції:

1. Експрес-оцінка ділових якостей працівника: поняття та сутність
2. Постановка завдання. Вироблення критеріїв, регламентація процедури оцінки
3. Визначення персонального складу експертів
4. Обробка даних, формулювання висновків і реалізація управлінських рішень

1 Экспресс-оценка деловых качеств сотрудника: понятие и сущность

Ассессмент персонала (экспресс-оценка) - сравнительно новое направление кадровой работы. Основная область применения ассессмента - информационное обеспечение рекрутинга и ротации персонала. Кроме того, результаты экспресс-оценки могут с успехом использоваться и в целях совершенствования мотивации персонала компании и профессиональной адаптации отдельных категорий сотрудников.

Может показаться, что ассессмент персонала просто подменяет собой традиционную аттестацию сотрудников. Это не так, хотя бы потому, что достаточно громоздкая и, говоря откровенно, не вполне объективная процедура аттестации пока не слишком прижились в небольших компаниях. Аттестация, в отличие от экспресс-оценки, не охватывает даже условные «100 процентов» сотрудников компании.

Что касается корпоративной системы оценки и развития персонала, то она живет и развивается по собственным законам, прогрессируя гибко и стремительно. Основными отличительными чертами экспресс-оценки являются следующие:

1. Объективность, обеспечиваемая, с одной стороны, профессиональными качествами экспертов, осуществляющих оценку персонала и формулирующих рекомендации, а с другой - высокоточной измеримостью делового потенциала каждого оцениваемого сотрудника.

2. Оперативность, достигаемая в результате унификации этапов процедуры - от выработки критериев оценки до методов интерпретации полученных результатов.

3. Более высокая, по сравнению с аттестацией, связь результатов с управленческими решениями в области управления персоналом.

4. Независимость от «мнения начальства», поскольку руководство компании в данном случае «отодвинуто» от процесса выявления и

интерпретации оценок, получая в качестве информации для принятия управленческих решений выводы экспертов.

5. Экономичность, обеспечиваемая и минимальными организационными издержками, и сокращением сроков процедуры, и более высокой достоверностью оценок и выводов, что позитивно сказывается на качестве принимаемых руководством компании управленческих решений в сфере кадровой работы.

Объективным проявлением воздействия ассессмента на состояние корпоративной системы управления персоналом является дальнейшая дифференциация полномочий сотрудников кадровых служб, что проявляется во включении в штатные расписания таких компаний таких позиций, как менеджер по оценке и развитию персонала, руководитель ассессмент-группы, заместитель начальника отдела кадров по профессиональному развитию персонала и т.д.

Подразделения с соответствующими полномочиями функционируют в составе службы управления персоналом (отдела кадров) или - или - реже вне ее, с подчинением одному из заместителей директора компании. Не исключается и создание в компании специального экспертного (экспертно-консультативного) органа (группы). Но нередко компании предпочитают не заниматься вопросами организации ассессмента, периодически обращаясь за соответствующими услугами к стороннему подрядчику.

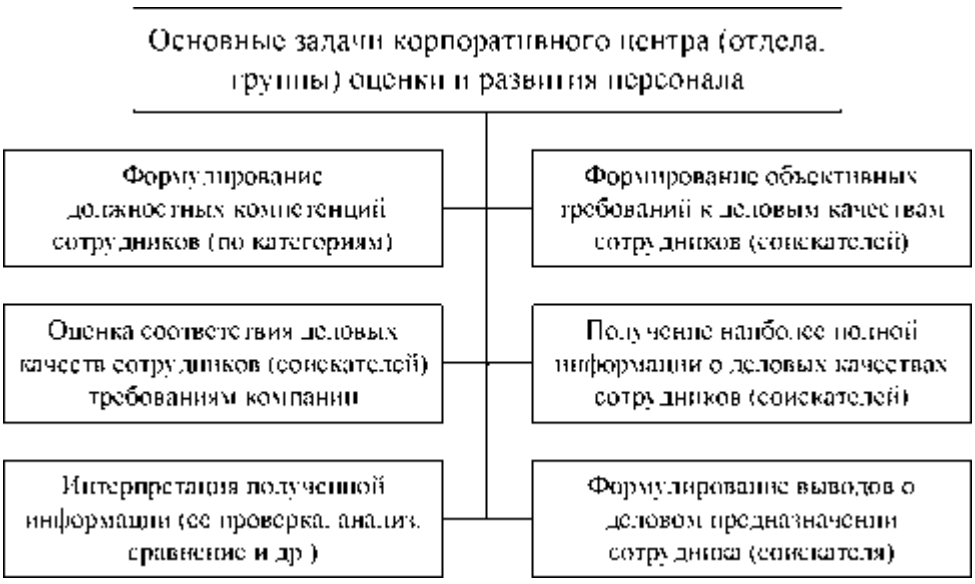


Рисунок 1 - Основные задачи корпоративного центра (отдела, группы) оценки и развития персонала

В отличие от аттестации, процедура ассессмента вполне применима не только по отношению к штатным сотрудникам компании, но и к фрилансерам (нештатные работы), а также соискателям. Причем не только на этапе отбора,

но и во время прохождения новоиспеченным сотрудником испытания при приеме на работу.

Как свидетельствуют исследования, объективность экспресс-оценки соискателей в рамках ассессмент-мероприятий примерно в пять раз выше, чем традиционного рекрутингового интервью, при этом время, отводимое на выполнение отбора по традиционной методике, превышает время проведения экспресс-оценки чуть ли не на порядок. В то же время экспресс-оценка эффективна для выявления деловых качеств сотрудников компании и как самостоятельный метод, и в сочетании с аттестацией (точнее, в ее преддверии). Ключевыми для обеспечения требуемой эффективности экспресс-оценки являются следующие моменты:

1. Постановка задачи - для чего мы оцениваем этого сотрудника именно сейчас.

2. Выработка обоснованных и ясных критериев, обеспечивающих по-настоящему объективную оценку сотрудника любой категории: от рядового исполнителя до менеджера высшего звена.

3. Своевременное и полное информирование персонала о критериях оценки.

4. Регламентация процедуры оценки.

5. Определение персонального состава экспертов, способных обеспечить компетентную и независимую оценку.

6. Обработка и интерпретация данных в соответствии с установленными компанией требованиями.

7. Формулирование выводов: что показала оценка и какие в этой связи следует предпринять действия в отношении того или иного сотрудника.

8. Реализация управленческих решений в отношении сотрудников, прошедших процедуру экспресс-оценки.

2. Постановка задачи. Выработка критериев, регламентация процедуры оценки

Метод експресс-оценки может применяться едва ли не во всех управленческих ситуациях, требующих получения объективной, всесторонней и оперативной информации о деловых качествах сотрудника, за исключением тех немногих случаев, в которых, в соответствии с законодательными или иными нормативно-правовыми актами либо локальными нормативными актами компании, применение иных методов оценки персонала является обязательным (например, аттестация).

Таким образом, руководство компании вправе самостоятельно (с учетом положений законодательных и иных нормативных документов) определить перечень управленческих ситуаций, в которых допустимо проведение экспресс-оценки и закрепить это в одном из локальных актов, например в положении о

персонале. Примерный перечень управленческих ситуаций, в которых проведение экспресс-оценки допустимо:

В отношении сотрудников:

1. в порядке изучения деловых качеств с целью систематической актуализации корпоративного банка данных;

2. по итогам работы сотрудника за определенный период времени (обычно не менее 3-х месяцев) или по итогам его участия в реализации отдельного проекта;

3. при определении меры дисциплинарного воздействия (за исключением, если для этого предусмотрена аттестация сотрудника);

4. при проведении мероприятий по сокращению численности или штата сотрудников;

5. при определении (уточнении) размеров денежного вознаграждения;

6. для уточнения развития деловой карьеры сотрудника;

7. при выборе наиболее подходящей (для данного сотрудника) адаптационной или мотивационной программы, либо программы корпоративного тренинга;

8. в процессе отбора кандидатов для направления на повышение квалификации (профессиональную переподготовку), в длительную командировку, деловую поездку и т.п.;

9. при проведении конкурса на замещение вакантной должности;

10. в иных ситуациях, требующих получения объективной, всесторонней и оперативной информации о деловых качествах двух и более сотрудников для последующего выбора из них меньшего числа кандидатов, наилучшим образом подходящих для решения задач ротации персонала: замещение временно отсутствующего сотрудника, предоставление дополнительных полномочий по руководству самостоятельным участком работы (например, проектной группой) и т.п.

В отношении соискателей вакансий:

1. при проведении мероприятий отбора (в процессе);

2. при подготовке письменного ответа на запрос о причинах отказа в предоставлении работы;

3. при определении условий трудового договора;

4. при принятии решения о зачислении (незачислении) во внешний кадровый резерв компании;

5. в иных ситуациях, требующих получения объективной, всесторонней и оперативной информации о деловых качествах соискателя вакансии.

Примечание: Оцениваться относящиеся к одной и той же профессиональной категории сотрудники (соискатели), независимо от ситуации, должны в соответствии с единым перечнем критериев.

Как свидетельствует практика применения различных методов оценки персонала, объективность в наибольшей степени зависит от:

- обоснованности выработки критериев;
- оптимальности оценочной шкалы;
- от воздействия на процесс оценки так называемого человеческого фактора.

Оптимальным вариантом оценочной шкалы издавна считается бальная шкала. Ее и применяют в рамках метода экспресс-оценки. Только преобразуют ее в десятиуровневую и расширив ее коридор до 100 баллов. Но разбивают эти 100 баллов не по 10 баллов на каждый уровень. На первый уровень выделяют всего 1 балл, а на остальные девять уровней выделяют коридоры по 11 баллов (см. табл. 1).

Таблица 1 Оценочная шкала експресс-оценки

№ п/п	Наименование оценочного уровня, отражающего развитие деловых качеств	Минимальный показатель оценки,баллов	Максимальный показатель оценки,баллов
1	Минимальний	1	1
2	Близкий к минимальному	2	12
3	Крайне низкий	13	23
4	Низкий	24	34
5	Близкий к среднему	35	45
6	Средний	46	56
7	Выше среднего	57	67
8	Близкий к высокому	68	78
9	Высокий	79	89
10	Максимальный	90	100

Определение оценки по каждому из критериев производится в два этапа. Сначала определяется оценочный уровень, а затем из коридора этого уровня определяется конкретный оценочный показатель. Т.е. она может быть от 1 до 100 баллов.

Влияние человеческого фактора на процесс оценки минимизируется, если привлекаемый к оценке эксперт, обладающий должной компетентностью занимает нейтральную, отстраненную и абсолютно независимую позицию. В то же время в книге Ю.М. Демина «Ассессмент персонала» имеется такое примечание: «Не следует забывать и о такой вещи, как мотивация эксперта. Компания, заинтересованная в получении достоверной информации о деловых качествах своих сотрудников, должна самым тщательным образом поработать над созданием системы мотивации, побуждающей экспертов к вынесению по-настоящему объективных суждений и решений». То есть, фактически признается управляемость объективностью экспресс-оценки.

Что касается количества экспертов. Квалифицированных и сертифицированных экспертов не так уж и много. Увеличение количества

экспертов может привести к привлечению и менее компетентных специалистов. А с другой стороны, снижение количества экспертов тоже может отрицательно повлиять на достоверность оценки, определяемой как среднее от оценок, выставляемых каждым экспертом. В зависимости от численности персонала компании количество экспертов может колебаться от 5-7 до 12. Полярные оценки, особенно резко выпадающие из их общего числа, целесообразно не учитывать.

Теперь вернемся к выработке критериев. *Но прежде одно отступление. В КВН был длительный период выставления оценок дробными баллами, например, 4.2, 3.7 и т.д. Т.е., это фактически 50 - бальная система. Сейчас перешли на выставление оценок в 5-бальной системе. Мы это даже не сразу заметили. КВН не потерял своей привлекательности. Почему?*

Строго объективно мы можем оценить то, что можно измерить, например, скорость перевозки груза, время изготовления детали, точность размеров этой детали, объем продаж и т.д. С другой стороны, для шофера дальнобойщика скорость перевозки груза является важным критерием, для станочника существенными критериями являются производительность и точность изготовления деталей, объем продаж характеризует продавца, но не характеризует станочника. А какими критериями оценивать лаборанта, менеджера, диспетчера? Эти критерии не столь конкретны, но они есть, например, в должностных инструкциях.

Таким образом, можем констатировать, что действительно объективно мы в состоянии оценить лишь профессиональные качества сотрудника: его знания, навыки и умения, требующиеся сотруднику для надлежащего исполнения своих профессиональных полномочий. Объясняется это двумя непреложными обстоятельствами.

1. Перечень знаний, навыков и умений, требующихся сотруднику, носит объективный характер и зафиксирован в соответствующих квалификационных характеристиках и иных аналогичных документах.

2. Уровень владения основными знаниями, навыками и умениями легко и достоверно измеряется: на основании показателей работы сотрудника (прежде всего таких, как качество производительность), его трудовой дисциплины, а также по результатам профессионального тестирования и выполнения практических контрольных заданий (нормативов). Например, торговому агенту будет сложно продемонстрировать высокие показатели продаж и качественное обслуживание клиентов, если он не владеет в совершенстве методами продаж и не знает основ психологии потребителя.

Сложнее обстоит дело с объективностью личностных качеств. Во-первых, отсутствует четкая регламентация, что следует относить к личностным качествам, достаточное развитие которых действительно требуется сотруднику, выполняющему определенную работу или занимающему определенную

должность. Во-вторых, нет системы критериев, позволяющих оценить развитость соответствующих качеств с требуемой точностью и объективностью.

Например, должен ли любой руководитель обладать лидерскими качествами? Задайте вопрос - что такое лидерские качества? десяти специалистам по управлению персоналом и получите десять разных ответов. Следовательно, наши попытки оценить степень лидерских качеств менеджера натолкнутся на неопределенность объекта оценок. А если мы попытаемся объективно оценить лидерские качества, то как это будет выглядеть: менеджер А - лидер на 80%, менеджер Б только на 65%? Может менеджеру просто надо иметь определенный набор знаний, навыков и умений и быть порядочным человеком?

Или вот еще распространенный критерий - «хорошая обучаемость». Здесь тоже есть вопросы. В процессе работы сотруднику предстоит учиться разным вещам. Как оценить его способность к обучению, если он на лету схватывает прогрессивные приемы работы на станке, но при этом проявляет полное непонимание азов трудового законодательства? И как можно определить реальную способность к обучению заранее, на основании одной-единственной фразы из присланного соискателем резюме?

Но вышесказанное не означает, что личностные качества в принципе неизмеримы. Другое дело, какие качества мы намереваемся выявить и измерить. Специалисты по управлению персоналом уже давно держат в своем арсенале заимствованные у психологов инструменты и нормативные показатели для оценки отдельных личностных качеств, как: внимание; память; скорость и гибкость мышления (сообразительность); особенности восприятия, усвоения и воспроизведения информации в устной и письменной формах.

Комплексное, глубокое, длительное и целенаправленное изучение личностных качеств позволяет составить обобщенный психологический портрет сотрудника и определить его принадлежность к одному из четырех основных психологических типов: меланхолик, холерик, флегматик, сангвиник.

Эффективность экспресс-оценки зависит и от того, насколько полно и своевременно **персонал компании осведомлен о критериях оценки** их деловых качеств и соответствующих корпоративных требованиях.

Для этого надо определить:

- должностных лиц, ответственных з выполнение этой работы (из числа работников службы по работе с персоналом);
- основные и резервные каналы распространения информации;
- важнейшие временные показатели информирования: периодичность, продолжительность, частоту и т.д.

Необходимо тщательно продумать содержание указанной информации, а также форму ее подачи. Существенное значение имеет и способность правильно расставить акценты в распространяемой информации, сфокусировав различные

ее составляющие на соответствующих целевых аудиториях - руководителям, специалистах, техническим исполнителям, рабочим и т.д. Каналы распространения информации можно условно разделить на массовые и специализированные (дифференцированные). Для **массового** распространения информации используются:

- внутренние печатные издания, выпускаемые регулярно (газеты, журналы, бюллетени);
- прочие печатные издания, предназначенные исключительно для распространения указанной информации (объявления, открытые письма руководства, копии приказов и распоряжений, решения аттестационной комиссии и т.д.);
- корпоративный веб-ресурс (интернет-страница, сайт или портал;
- кабельное радио- и телевещание, интранет.

Для дифференцированного (избирательного) распространения этой информации рекомендуется использовать:

- собрания, совещания и заседания по вопросам обеспечения трудовой дисциплины, производительного труда с участием должностных лиц компании: от высшего руководства до менеджера начального уровня;
- выступления (устные заявления и сообщения) руководства компании поуказанным вопросам (при обходах рабочих мест, участков, цехов, отделов и т.п.);
- некоторые специальные мероприятия: подведение итогов, церемонии награждения, неформальные встречи руководства компании с трудовым коллективом и т.п.

Следующим этапом подготовки к экспресс-оценке является **регламентация оценочной процедуры.** Под регламентацией следует понимать разработку комплекса организационных мер по экспресс-оценке деловых качеств сотрудников и придание ему соответствующего правового статуса посредством издания отдельного локального нормативного акта - положения, регламента, инструкции и т.п. - с описанием порядка реализации этих мер, т.е. порядка выполнения строго определенных действий должностными лицами, уполномоченными проводить экспресс-оценку. Подготовку проекта локального нормативного акта целесообразно проводить на основе типового текста соответствующего регламента, положения или инструкции. Непосредственное руководство подготовкой проекта документа руководит начальник службы по работе с персоналом. В содержании положения об оценке деловых качеств сотрудников должны быть отражены следующие основные вопросы:

- функциональное назначение документа, основания для его разработки и введения в действие;
- основания для проведения экспресс-оценки деловых качеств в отношении конкретных сотрудников (категорий сотрудников);

- перечень оценочных показателей;
- критерии экспресс-оценки;
- порядок работы экспертов;
- порядок обработки и интерпретации оценочных данных;
- порядок формулирования выводов;
- порядок реализации управленческих решений в отношении сотрудников, прошедших процедуру экспресс-оценки.

Утверждение локального нормативного акта и введение его в действие производится приказом руководителя компании.

3. Определение персонального состава экспертов

В общем случае под экспертом принято понимать специалиста, в установленном порядке признанного обладающим определенными специальными знаниями - например, для проведения специальных исследований, вынесения заключений относительно процессов или явлений, не поддающихся непосредственным измерениям, и т.п.

В рассматриваемой ситуации роль эксперта возлагается на сотрудника компании, в установленном порядке признанного обладающим знаниями, достаточными для проведения экспресс-оценки персонала (определенной категории персонала) и способным определенным образом применять эти знания на практике (т.е. в ходе экспресс-оценки).

Назначение экспертов производится на конкурсной основе на основании письменных представлений непосредственных начальников сотркдников, рекомендуемых на роль экспертов. При принятии конкурсной комиссией решения о нащначении экспертом принимаются во внимание:

- обладание знаниями о порядке проведения экспресс-оценки;
- обладание разносторонним и позитивным опытом практической работы в компании;
- обладание определенными личностными качествами - в частности, доказанная на практике способность давать объективную и обоснованную оценку;
- обладание позитивным опытом работы в качестве эксперта.

Результаты конкурса фиксируются в протоколе. О назначении экспертов руководителем компании издается приказ.

4. Обработка данных, формулирование выводов и реализация управленческих решений

Данные об экспресс-оценке, полученные экспертами, подлежат обработке и интерпретации. Этот этап оценочной процедуры очень важный, поскольку именно на его основе в дальнейшем формулируются предварительные выводы о

деловых качествах сотрудников (итоговая оценка обычно относится к компетенции аттестационной комиссии). С учетом того, что число экспертов небольшое, то вполне возможно не использовать средства автоматизированной обработки. Если же таковые применяются, то ни аттестационная комиссия, ни руководитель компании не вправе принимать решения, затрагивающие интересы сотрудника, основываясь исключительно на результатах автоматизированной обработки персональных данных. Целесообразно использовать для обработки оценочных данных комбинированный метод, сочетающий ручную (визуальную) и автоматизированную обработку.

Что касается интерпретации результатов. Здесь надо помнить следующее:

- Интерпретации должна предшествовать тщательная проверка обработанных данных.

- Интерпретации должна основываться на четких критериях, прошедших апробацию и зафиксированных в соответствующих документах.

- Интерпретации не должна подменять собой выводы, она лишь предваряет их, создает для них объективную основу.

В идеале каждый цифровой показатель должен толковаться однозначно. Сложности постоянно возникают только с трактовкой т.н. «пограничных» показателей (см. табл. 2). Например, результат67-68 оценочных баллов может рассматриваться как в пользу сохранения за конкретным сотрудником должностного статус-кво, так и в пользу проведения его внеплановой аттестации на предмет установления соответствия квалификации сотрудника фактически выполняемой им работе (занимаемой должности). В подобных случаях полезно обратиться к динамике показателей за несколько последовательных периодов работы. Лучше если они растут, то заключительный результат положительный.

Таблица 2

№ п/п	Количество баллов итоговой оценки	Интерпретация
1	1	Проведение внеочередной аттестации для установления соответствия уровня квалификации сотрудника фактически выполняемой работе (занимаемой должности)
2	2-12	
3	13-23	
4	24-34	
5	35-45	Проведение дополнительных консультаций относительно необходимости внеочередной аттестации по п. 1-4 либо признания квалификации сотрудника соответствующей выполняемой им работе (п.8)
6	46-56	
7	57-67	
8	68-78	Признание квалификации сотрудника соответствующей выполняемой им работе (занимаемой должности)
9	79-89	Проведение внеочередной аттестации для определения целесообразности направления на повышение квалификации
10	90-100	Проведение внеочередной аттестации для определения

		целесообразности перевода сотрудника на высшую должность (включения в кадровый резерв для выдвижения)

После интерпретации оценочных данных наступает этап формулирования выводов относительно того, что именно показала экспресс-оценка и какие управленческие действия в этой связи следует предпринять в отношении того или иного сотрудника. Этот этап целесообразно провести в форме совещания с участием экспертов, уполномоченных сотрудников службы по работе с персоналом, представителей руководства компании и соответствующих структурных подразделений (непосредственных начальников оценивавшихся сотрудников). В ходе совещания выполняется следующее:

1. Подводятся общие итоги работы по экспресс-оценке сотрудников.

2. Принимаются (после дополнительного обсуждения) решения по оценочным данным сотрудников с неоднозначной (спорной) интерпретацией.

3. Данные о прошедших процедуру экспресс-оценки сотрудниках группируются в соответствии с системой интерпретационных критериев.

4. Формируются (в виде оценочного листа или аналогичного документа) выводы и рекомендации относительно содержания управленческих действий, которые руководству компании целесообразно предпринять в отношении сотрудников, отнесенных к соответствующим группам.

Как свидетельствует практика, в большинстве случаев выводы содержат рекомендации относительно проведения аттестации соответствующих категорий сотрудников, в том числе для их представления:

- к переводу на более высокооплачиваемую работу (высшую должность);
- направлению на профессиональную переподготовку (повышение квалификации);
- применению мер дисциплинарного воздействия (поощрению или наказанию (взысканию));
- процедуре установления соответствия имеющейся квалификации выполняемой сотрудником работе (занимаемой должности) для последующего перевода на иную работу (должность), которую он может выполнять, либо увольнения.

Однако при некоторых обстоятельствах такие выводы могут носить не рекомендательный, а предписывающий (директивный) характер - при условии, что совещание (соответствующий консультативный орган при руководстве компании) в установленном порядке наделено соответствующими полномочиями, закрепленными, к примеру, в упоминавшемся нами ранее регламенте экспресс-оценки или ином аналогичном документе. Такие полномочия могут, в частности, распространяться на выводы:

- об отклонении кандидатуры соискателя вакансии;

- о признании удовлетворительным (неудовлетворительным) результата испытания в отношении сотрудника, с которым заключен трудовой договор, содержащий условие об испытании (в целях проверки соответствия деловых качеств сотрудника поручаемой работе);
- о признании сотрудника не обладающим преимущественным правом на сохранение прежней работы (должности) при проведении мероприятий по сокращению численности (штата) компании;
- о признании сотрудника (соискателя вакансии) не выдержавшим конкурс.

Подчеркнем, что с юридической точки зрения проведение подобной процедуры и надлежащее документирование ее результатов выглядит более чем оправданным, поскольку (в ближайшей или более отдаленной перспективе) исключает возможность обжалования работником (соискателем вакансии) принятого работодателем решения как неправомерного и необоснованного. Так, в случае отклонения своей кандидатуры соискатель вакансии вправе потребовать от работодателя письменного сообщения причин отказа в заключении трудового договора, а работодатель обязан выполнить это требование.

Сходный порядок действий может быть рекомендован и при необходимости досрочного расторжения трудового договора с сотрудником, признанным не выдержавшим испытание.

Порядок реализации управленческих решений в отношении сотрудников, прошедших процедуру экспресс-оценки, должен соответствовать законодательным и иным нормативно-правовым актам, содержащим нормы трудового права.

Використані джерела

1. Демин Ю.М. Ассессмент персонала: как объективно оценить деловые качества сотрудника и соискателя за 15 минут. - СПб.: Питер, 2008. - 272 с.

Лекція 31

Сертифікація персоналу. Кому це треба?

Зміст лекції:

1. Що таке сертифікація персоналу, які цілі вона переслідує, і які результати вона дає
2. У чому полягає зацікавленість до сертифікації роботодавця і працівників?

1. Что такое сертификация персонала, какие цели она преследует, и какие результаты она дает

Предприятие не может выпускать продукцию, оказывать услуги без персонала. Сегодня все большую актуальность приобретают такие понятия как ***кадровый потенциал*** предприятий и ***человеческий капитал.*** В условиях, когда бизнес - стратегии и технологии перестают быть решающими факторами в конкурентной борьбе, на передний план выходит фактор персонала (рис. 1). Чем выше его профессионализм, который выражается в знаниях, умениях, тем большая вероятность у предприятия стабильно выпускать качественную продукцию. Персонал, привлекаемый к работам, влияющим на качество продукции, должен быть компетентным, т.е. иметь надлежащее образование, профессиональную подготовку, квалификацию и опыт.

Очевидно, что персонал следует развивать, вкладывая в его обучение деньги, однако прежде чем принимать решение об инвестировании в персонал, руководство и владельцы предприятия хотели бы знать, каков уровень персонала сейчас и на что можно рассчитывать в будущем. При этом желательно иметь объективную картину. Предприятие (организация) должна определить необходимый уровень компетентности для персонала, привлекаемого к работам, влияющим на качество продукции.

Рисунок 1 - Важность уровня квалификации персонала в обеспечении качества продукции

Какие могут быть последствия для предприятия при работе неквалифицированного персонала:

• Выпуск несоответствующей требованиям продукции (брак). Это приводит к тому что предприятие должно переработать или утилизировать несоответствующую продукцию, что в свою очередь приводит к дополнительным затратам и соответственно увеличивает себестоимость продукции.

• Выход из строя технологического оборудования. Приводит к тому, что предприятие определенное время не может выпускать продукцию. Вынужденный простой приводит к дополнительным затратам как на восстановление оборудования, так и на оплату труда работникам во время простоя.

• Нарушение техники безопасности по незнанию персоналом норм и требований безопасности, противопожарной безопасности, норм охраны труда санитарных норм.

• Незнание управленческого состава предприятия (менеджеров сбыта, менеджеров снабжения) нормативных требований к качеству сырья и готовой продукции. Как следствие - закупка некондиционного сырья, реализация несоответствующей продукции.

Вышеперечисленные последствия, связанные с некомпетентностью персонала, приводят к дополнительным затратам, к увеличению себестоимости, недополучению прибыли собственниками, потери имиджа предприятия Французский консультант по менеджменту та проблемам персонала Пьер Морнель эмпирическим путем вывел такую закономерность: «Если вы

ошиблись в выборе сотрудника и выправили эту ошибку через полгода, то его замена составит сумму, равную приблизительно двум с половиной годовым должностным окладам этого сотрудника».

Зачастую внутрифирменное обучение, инструктаж, аттестация проходит на предприятии формально - пришел, расписался в журнале. Данный формальный подход связан с личными, дружескими отношениями сотрудников.

Поэтому, помимо сертификации продукции, услуг, систем качества сертификации может подлежать и персонал, выполняющий определенные виды работ. Сертификация персонала проводится исключительно на добровольной основе.

Сертификацию персонала не следует путать и ассоциировать с аттестацией. ***Аттестация*** проводится работодателем (вторая сторона) для установления квалификации сотрудника и проверки его соответствия занимаемой должности или предполагаемому назначению. Уже давно в нашей стране существует технологія оценки персонала с помощью проведения аттестации. Однако, при аттестации имеется ряд проблем, среди которых: - персонал оценивается непосредственно руководством предприятия и непосредственным руководителем, у которых уже имеется сложившееся мнение о достоинствах и недостатках аттестуемого и поэтому оценка не может быть гарантированно объективной; - руководитель, например, машиностроительного предприятия, может определить уровень знаний инженерного состава, но вряд ли сможет компетентно оценить сотрудника финансовой, кадровой и иных служб. ***Сертификацию*** персонала проводит независимая организация (третья сторона) для подтверждения соответствия компетентности персонала установленным требованиям.

Добровольная сертификация персонала необходима для установления соответствия специалистов в той или иной области деятельности требованиям, предъявляемым к их работе. Сертификация не заменяет базовое образование и не ставит его под сомнение. Интенсивное развитие промышленности и услуг с каждым годом предъявляет к специалистам новые требования по уровню знаний техники, программного обеспечения, нормативных документов. Таким образом, появляется необходимость в их периодической проверке на соответствие принятым сегодня критериям. Объективную и независимую оценку обеспечивает сертификация. Требования к специалистам и порядок

оценки соответствия устанавливает не государство, а все заинтересованные стороны. Так, сертификация оценщиков автотранспорта в Германии инициировали страховые компании, банки и общество оценщиков. При обязательном страховании автомобилей качество оценки стоимости автомобиля или его повреждений напрямую связано с экономическими интересами этих структур. Сертифицированный по общепринятым правилам оценщик признается всеми участниками названного процесса.

Сертификация (оценка соответствия) персонала является официальным подтверждением компетентности (квалификации, теоретической и практической подготовки) указанного лица в конкретном виде деятельности, с выдачей соответствующего документа - сертификата.

Сертификация персонала осуществляется экспертами. Кроме требований к профессиональной компетентности эксперта при сертификации персонала предъявляются требования, связанные с личными качествами этого специалиста, обеспечивающими его способность выполнять функции эксперта, а именно, беспристрастность, объективность, независимость, честность, неподкупность и другие.

2. В чем состоит заинтересованность в сертификации персонала работодателя и сотрудника?

Проводя анализ деятельности и фактического состояния предприятия, руководитель, прежде всего, должен решить вопрос относительно наличия в организации достаточных человеческих ресурсов для его функционирования и способности персонала работать достаточно эффективно в соответствии с выбранной стратегией. Для этого и нужна оценка третьей, независимой стороны фактического состава персонала, его особенностей, наличия профессионально важных качеств и характеристик. В случае деятельности производственных, например, машиностроительных предприятий, сертификация персонала должна включать:

- создание условий для работы предприятий на едином товарном рынке государства, учитывая выпуск конкурентоспособной продукции, а также для их успешной деятельности в международном экономическом, научно-техническом сотрудничестве и торговле;

- защита потребителя от недобросовестного производителя, который использует в процессе создания продукции (предоставления услуг) трудовые ресурсы, которые имеют уровень профессиональной подготовки и квалификации, который не соответствует заявленному качеству выпускаемой продукции;

- содействие предприятиям в компетентном выборе персонала на рынке труда;

- подтверждение возможностей предприятия по обеспечению заявленных показателей качества имеющимся персоналом;

- обеспечение безопасности окружающей среды, жизни, здоровья и имущества, обусловленного компетентностью должностных лиц и отдельных категорий персонала (рис. 2).

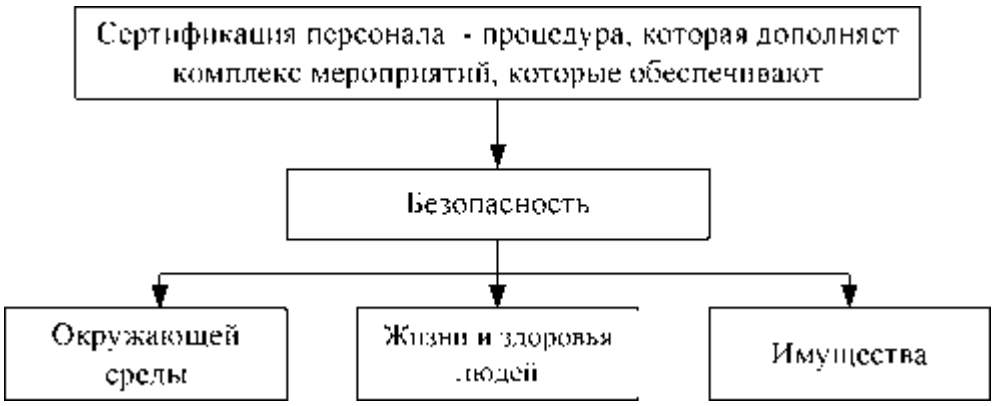


Рисунок 2 - Обеспечение безопасности работы компетентного персонала

В таком случае, предприятие, которое прошло процедуру сертификации персонала, сможет иметь такие приоритеты, как:

- выполнение требований международных рынков труда, продукции, товаров и услуг, западные рынки требуют сертификации предприятия в целом, в том числе и персонала;
- повышение конкурентоспособности предприятия;
- выполнение требований заказчика;
- преимущество в инвестировании, кредитовании;
- обязательное условие участия в международных тендерах / проектах;
- повышение имиджа предприятия;
- возможность реализации продукции (услуг)по обоснованным ценам;

- дополнительный аргумент для отклонения претензий относительно производителя при предъявлении судебных исков по качеству изготовленной продукции или услуг;

- способ доказательства партнерам по бизнесу своей надежности - наличие компетентного персонала является признаком хорошо поставленного и фундаментального менеджмента предприятия;

- способ повышения профессионализма и заинтересованности персонала;

- возможность получить реальную оценку качества подготовки, уровня компетентности, профессиональной пригодности работников;

- возможность сопоставить соответствие персонала заявленному качеству выпускаемой продукции;

- возможность стимулировать персонал на повышение уровня своей квалификации, активизировать его профессиональный рост;

- возможность сформировать рекомендации по перспективному направлению процессов внутрифирменного обучения, разработать предложения по корректировке образовательных стандартов системы профессиональной подготовки специалистов.

Выше приведенный перечень преимуществ может быть оформлен в виде схемы (рис. 3).

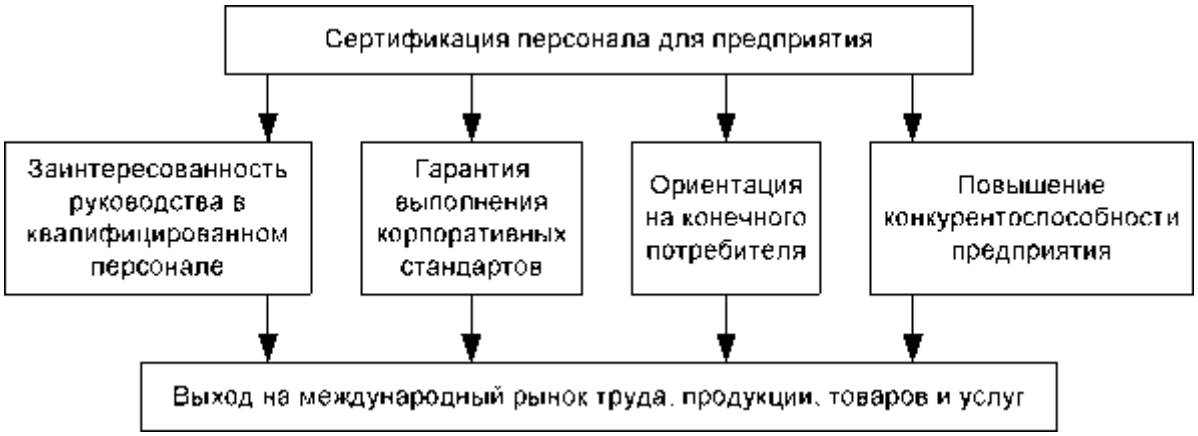


Рисунок 3 - Целесообразность сертификации персонала для предприятия

В рамках предприятия к объектам сертификации подлежат:

- физические лица, которые отвечают своей профессиональной подготовкой или компетентностью требованиям профессионального стандарта

занимаемой или предполагаемой в перспективе должности /профессии и добровольно пожелали получить документальное подтверждение;

- должностные лица, специалисты, руководители трудовых коллективов, отдельные категории персонала;

- отдельные трудовые коллективы относительно всего кадрового потенциала или любая его часть, а также отдельные категории работников.

Работникам предприятия сертификация дает, прежде всего:

- документально оформленное свидетельство профессионализма;

- подтверждение независимой организацией уровня квалификации и профессионального мастерства на данный момент времени;

- повышение шансов трудоустройства с учетом качества своей подготовки;

- приоритетность продвижения по служебной лестнице;

- подтверждение качества и надежности всех выполняемых работником операций;

- основание для заключения трудового договора с индивидуальным тарифом оплаты труда;

- дополнительное основание для повышения заработной платы;

- обеспечение психологической комфортности и уверенности в собственных возможностях: повышенное внимание руководства предприятия, доверие и уважение к обладателю сертификата.

Как и любой процесс, процедура сертификации предполагает несколько этапов, среди которых:

- подача в орган по сертификации заявки на проведение сертификации персонала в соответствии с требованиями национальных стандартов, квалификационных стандартов или стандартов организации;

- предварительная оценка пакета документов, которые характеризуют персонал;

- проверка фактического состояния субъекта, который сертифицируется, путем тестирования, проведения экзаменов и тому подобное;

- принятие решения о возможности выдачи сертификата компетентности или мотивированного отказа;

- региональное представительство Госстандарта сертификат компетентности;

- внесение в Реестр Системы Добровольной сертификации УкрСЕПРО персонала предприятий региона записи о сертифицированном субъекте;

- проведение периодического инспекционного контроля за сертифицированными субъектами и принятие решения о продлении срока действия сертификата или его аннулировании в случае выявленных нарушений.

Використані джерела

1. Чурсіна Л.А., Березовський Ю.В., Тіхосова Г.А. Сертифікація персоналу: навч. посіб. - Київ: Ліра-К, 2012. - 316 с.

Лекція 32

МЕТА, ОБ'ЄКТИ ТА ОРГАНИ СЕРТИФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ

Зміст лекції:

6. Персонал - новий об'єкт підтвердження відповідності
7. Органи з сертифікації персоналу
8. Орган з сертифікації персоналу Української асоціації якості

«Залиште мені мої фабрики, але заберіть моїх людей,
І скоро підлога моїх заводів заросте травою.

Заберіть мої фабрики, але залиште моїх людей -
і незабаром у нас будуть нові заводи, ще кращі за попередні».

Ендрю КАРНЕГІ,
відомий американський бізнесмен

1. Персонал - новий об'єкт підтвердження відповідності

Хоч який би шлях економічного розвитку не обрала б Україна: чи курс на європейську інтеграцію, чи опираючись на Національно-економічну концепцію відродження власного шляху, їй не минути підготовки вітчизняних підприємств до існування в умовах конкуренції міжнародних ринків товарів, послуг, капіталу і праці. Успіх цього процесу залежить від багатьох факторів, а найважливіший - гармонізація національних норм, вимог та правил з європейськими і міжнародними, зокрема в галузі підтвердження компетентності персоналу. Сучасна система менеджменту - це мистецтво прийняття неординарних рішень, інтуїція і передбачення. Тому провідні фахівці з питань управління стверджують, що нині успіх будь-якої організації на 95% залежить саме від того, наскільки цим критеріям відповідають її працівники. Не підготовлена до певної праці людина може завдати значних матеріальних збитків. Так, французький консультант із менеджменту та проблем персоналу П'єр Морнель емпіричним способом вивів закон: «Якщо ви помилились у виборі співробітника і виправили цю помилку через півроку, його заміна становитиме суму, яка дорівнює приблизно двом із половиною річних посадових окладів цього співробітника».

Нині забезпечення якості та конкурентоспроможності продукції, яка випускається, або послуг, що надаються, неможливе без створення на підприємствах систем управління, які базуються на принципах міжнародних стандартів ISO 9000, 14000, 18000, HACCP, TQM. Розробка таких складних систем, їх впровадження, забезпечення ефективності функціонування в будь-якій сфері, а тим більше проведення робіт із сертифікації, потребують участі компетентних фахівців. Вагомим доказом професіоналізму цих фахівців є оцінка їх компетентності незалежним акредитованим органом із сертифікації. Свідченням великої державної уваги до питань підвищення кваліфікації та підтвердження компетентності персоналу є введення Законом України [1] нового об'єкта підтвердження відповідності - персоналу.

Вимоги до людських ресурсів встановлені в усіх зазначених вище стандартах. Так, у національному стандарті [2] в розділі «Управління ресурсами» п. 6.2.2 зазначено: «Персонал, залучений до робіт, які впливають на якість продукції, повинен бути компетентним, тобто мати належну освіту, професійну підготовку, кваліфікацію та досвід». І далі - «... організація повинна визначити необхідний рівень компетентності для персоналу, залученого до робіт, які впливають на якість продукції». У межах цих вимог персонал ототожнюється в правах з основним капіталом і витрати на нього трактуються як довгострокові інвестиції; кадрове планування переплітається з виробничим, і співробітники стають об'єктом корпоративної стратегії. Сертифікація (оцінка відповідності) персоналу є офіційним підтвердженням компетентності (кваліфікації, теоретичної та практичної підготовки) зазначеної особи в конкретному виді діяльності.

2. Органи з сертифікації персоналу

Міжгалузеву координацію функціонального регулювання з питань управління якістю, згідно з Указами Президента України [3; 4], здійснює Державний комітет із питань технічного регулювання і споживчої політики (Держспоживстандарт України). Зокрема, укази передбачають, забезпечення підготовки і підвищення кваліфікації фахівців з управління якістю, розробку

відповідних навчальних програм, розвиток фундаментальних та прикладних досліджень з управління якістю. Нині можна вести мову про формування Держспоживстандартом України системи сертифікації персоналу в межах державної системи сертифікації — УкрСЕПРО. Цей уповноважений центральний орган виконавчої влади у сфері підтвердження відповідності надає повноваження органам із сертифікації персоналу через національні стандарти - ДСТУ [5; 6], та інші нормативні документи, визначає кваліфікаційні вимоги до аудиторів та фахівців, які здійснюють свою діяльність у сфері якості; організовує підготовку та атестацію аудиторів із сертифікації; затверджує та/або погоджує програми курсів навчання у закладах освіти, які здійснюють підготовку аудиторів із сертифікації. До складу системи сертифікації персоналу, яку очолює Держспоживстандарт України, належать:

- аудитори із сертифікації систем управління якістю підприємств, галузевих систем управління якістю продукції, послуг, атестації виробництв;
- внутрішні аудитори систем управління, менеджери з якості та інші органи із сертифікації персоналу;
- навчальні і наукові центри Держспожив-стандарту України.

Якщо сертифікація внутрішніх аудиторів, менеджерів з якості як новий вид діяльності розвивається досить недавно, то в напрямках підтвердження компетентності аудиторів із сертифікації систем управління якістю продукції, послуг, аудиторів з атестації виробництв набуто значного досвіду. Так, атестація (сертифікація) аудиторів в системі сертифікації УкрСЕПРО відбувається з 1997 року. Набутий практичний досвід у галузі підтвердження компетентності аудиторів дав змогу перейти на якісно інший рівень виконання цих робіт і, згідно з європейською практикою, створити важливий елемент системи сертифікації персоналу - органи сертифікації (ОС) персоналу. Національний орган сертифікації, з метою реалізації вимог статті 56 Угоди про партнерство і співробітництво між Україною і Європейським Союзом щодо сприяння застосуванню технічних правил Співтовариства та європейських стандартів і процедур оцінки відповідності 27.02.2001 року призначив органи із сертифікації персоналу та здійснив організацію цих робіт. Одним із перших, з досить широкою сферою діяльності, такі повноваження здобуло Державне

підприємство «Всеукраїнський державний науково-виробничий центр стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав споживачів» (Укрметртестстандарт, м. Київ). Свою діяльність із сертифікації персоналу Укрметртестстандарт здійснює відповідно до міжнародного стандарту [7]. Зокрема чинний порядок сертифікації аудиторів полягає в оцінюванні їхньої компетентності за результатами розгляду документів заявника, наступній безпосередній перевірці й оцінці кваліфікації заявника атестаційною комісією ОС персоналу (письмовий іспит, співбесіда, комбіновані методи тощо), а також у подальшому інспекційному нагляді за діяльністю сертифікованого аудитора. Аудитори, які здобули позитивний результат із сертифікації зараховуються, згідно з вимогами стандарту [8], до Реєстру сертифікованого персоналу. Реєстр ведеться з метою обліку і систематизації сертифікованого персоналу та виданих сертифікатів компетентності, а також із метою забезпечення інформацією про результати робіт із сертифікації персоналу зацікавлених підприємств та організацій, зокрема органів національної та міжнародної систем сертифікації. Офіційна інформація про персонал, зарахований до Реєстру, так само як і про вилучення з нього, розміщена на сайті (www.ukrcsm.kiev.ua).

Коли обраний Україною курс на європейську інтеграцію досягне своєї мети, сертифікати компетентності персоналу, видані ОС системи сертифікації УкрСЕПРО визнаватимуться в країнах-членах ЄС. Нині Україна реалізує політику укладання двосторонніх угод про взаємну акредитацію ОС з іншими країнами. Така політика передбачає взаємне визнання результатів робіт з оцінки відповідності продукції, послуг, систем управління на основі взаємної акредитації органів із сертифікації у національних системах акредитації країн і країнах ЄС, якщо інституція з акредитації є членом ЄА (Європейська асоціація з акредитації). У травні 2005 року в Міністерстві економіки Латвії (яка є членом ЄС з 2004 р.) органові з сертифікації персоналу Укрметртестстандарту було вручене Латвійським національним бюро з акредитації (LATAK) посвідчення з акредитації (№ LATAK-S3-308-00-205-A), яке засвідчує, що ОС персоналу Укрметртестстандарту компетентний проводити роботи з сертифікації аудиторів із сертифікації систем управління якістю і внутрішніх аудиторів

систем управління якістю . Зазначимо, що Латвійське національне бюро з акредитації підписало багатосторонній договір про взаємне визнання акредитації в межах Європейської кооперації з акредитації (EA MLA) у сфері акредитації лабораторій, тестування, калібровки, організацій з сертифікації персоналу, продукції та систем якості. ОС персоналу Укрметртестстандарту - нині єдиний ОС персоналу у сфері якості в Україні, компетентність якого підтверджена акредитаціями на європейському рівні. Акредитація уможливить ОС персоналу проводити роботи відповідно до європейської схеми сертифікації персоналу, а аудиторам разом із сертифікатом компетентності в системі УкрСЕПРО здобути сертифікат компетентності європейського зразка, наявність якого сприятиме затребуваності українських аудиторів на європейському ринку сертифікаційних послуг. Для внутрішніх аудиторів систем управління якістю здобутий сертифікат компетентності європейського зразка стане вагомим доказом виконання вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2000 щодо компетентності персоналу на будь-якому етапі розробки, впровадження та удосконалення систем управління якістю. Врешті це забезпечить захист споживачів сертифікаційних послуг від некомпетентних та недобросовісних «спеціалістів» і сприятиме підвищенню якості та конкурентоспроможності вітчизняної продукції і послуг.

. Орган з сертифікації персоналу Української асоціації якості

Створення органів/центрів з сертифікації персоналу відповідає міжнародній практиці. За допомогою сертифікації встановлюються відповідність знань, трудових умінь і навичок кандидата вимогам професійних стандартів (ПС) - нормативних приписів до професійної компетентності працівника. У процесі сертифікації збираються та та оцінюються докази професійної компетентності кандидата і робиться висновок: «компетентний» чи «поки не компетентний».

Центром з сертифікації персоналу також називають організаційну структуру, що здійснює функції керування порядком (процедурами) сертифікації персоналу, за допомогою яких орган з сертифікації, що входить у

структуру центру підтверджує, що рівень кваліфікації й компетенції працівника відповідає вимогам професійних стандартів за видами економічної діяльності (АБО) міжнародних стандартів. Видачу (відмову у видачі) сертифікатів здійснює центр за результатами процедури сертифікації, що здійснюється з сертифікації.

Орган з сертифікації персоналу Української асоціації якості (ОСП УАЯ) - професійна організація, яка отримала визнання компетентності в Національному агентстві з акредитації (Атестат акредитації №60010 від 07.05.2007 р.), з 29 березня 2007 року призначена органом з сертифікації персоналу в Системі УкрСЕПРО (реєстраційний номер в Реєстрі Системи УкрСЕПРО №UA07.001.034) та з 2002 року має ексклюзивні повноваження в Україні сертифікувати фахівців у у Європейській системі сертифікації і реєстрації персоналу EOQ (Європейської організації з якості).

EOQ є членом органу з сертифікації персоналу (IPC) та в масштабі усього світу вирішує питання гармонізації управління - освіти й підготовки персоналу різних країн, формування сучасного бачення якості та компетентності. За дорученням Європейської Комісії EOQ розробила Схему реєстрації персоналу. Вона веде загальноєвропейський реєстр фахівців, авторитет яких визнається в міжнародних колах професіоналів з якості.

На сьогодні ОСП УАЯ видав тисячі сертифікатів фахівцям з України та інших країн. Серед власників сертифікатів EOQ є керівники й провідні спеціалісти підприємств та організацій різних галузей економіки, органів з сертифікації продукції та систем якості, навчальних установ.

Аналіз національної та міжнародної практики показує, що в кожній Системі сертифікації існує власний орган з сертифікації персоналу, який здійснює підтвердження компетентності аудиторів Системи.

Вступ до Всесвітньої торгової організації й реалізація мети щодо вступу нашої країни в Європейський Союз та інші міжнародні організації сприяє розширенню міжнародних контактів, гармонізації бізнес-практики в межах Європейського Союзу та за його межами, підвищенню потреби у фахівцях, рівень кваліфікації яких відповідає міжнародним вимогам.

ОСП УАЯ є вповноваженим органом національного представника України в EOQ й виконує такі функції:

- сертифікує персонал;
- працює з навчальними організаціями, що здійснюють чи збираються здійснювати підготовку фахівців у сфері якості, і впроваджує концепцію EOQ «інтегральної досконалості європейської вищої освіти»;
- здійснює оцінку відповідності навчальних процесів і програм вимогам EOQ.

Задача ОСП УАЯ:

1. Забезпечувати задоволення потреби бізнес-середовища у визнаному компетентному персоналі, що відповідає вимогам ділового світу в межах Європейського Союзу та за його межами.

2. Підвищувати соціальну відповідальність менеджерів, аудиторів і фахівців. Впроваджувати в етику діяльності сертифікованого персоналу Кодекс професійного поводження.

3. Забезпечувати умови для взаємного визнання результатів сертифікації в Україні та за її межами.

4. Сприяти визнанню рівня підготовки фахівців України в Європі та в усьому світі. Сприяти підвищенню рейтингу кваліфікованих фахівців на міжнародному ринку праці.

5. Сприяти розвитку освітніх програм підготовки фахівців з управління якістю, екології, безпеки та інших систем управління. Впроваджувати в практику підготовки фахівців, рекомендації та досвід національних, закордонних і міжнародних організацій.

ОСП УАЯ вважається одним із кращих європейських органів з сертифікації персоналу. Географія партнерів ОСП УАЯ охоплює країни Азії, Центральної і Східної Європи. Його система цінностей:

1. Гарантування об'єктивності, неупередженості, достовірності та конфіденційності процесу сертифікації.
2. Уникнення конфлікту інтересів і впливу на персонал з боку осіб, що мають безпосередній інтерес до діяльності органу.
3. Забезпечення відсутності дискримінації будь-якого характеру.
4. Статус незалежності від зацікавлених сторін.
5. Стійка репутація в середині країни та за її межами.
6. Високий професіоналізм персоналу ОСП УАЯ та систематичне підвищення рівня підготовки кожного співробітника.

7. Розвиток і вдосконалювання засобів та методик процесу проведення сертифікації персоналу.
8. Забезпечення ясного розуміння політики ОСП УАЯ та критеріїв сертифікації всіма кандидатами.

Використані джерела

1. Закон України «Про підтвердження відповідності» від 17.05.2001 р. № 2406-111.
2. ДСТУ ISO 9001-2001. Системи управління якістю. Вимоги.
3. Указ Президента України від 23.02.2001 р. № 113/2001 «Про заходи щодо підвищення якості вітчизняної продукції».
4. Указ Президента України від 18.03.2003 р. № 225/2003 «Питання Державного комітету України з питань технічного регулювання та споживчої політики».
5. ДСТУ 3418-96. Система сертифікації Укр-СЕПРО. Вимоги до аудиторів та порядок їх атестації.
6. ДСТУ ISO 19011: 2003. Настанови щодо здійснення аудитів систем управління якістю і (або) систем екологічного управління.
7. ISO/IEC 17024: 2003. Загальні вимоги до органів з сертифікації персоналу.
8. ГОСТ 30488-97 (EN 45013-89). Органы по сертификации персонала. Общие требования.

Лекція 33

ПОРЯДОК СЕРТИФІКАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ З ОЦІНКИ ВІДПОВІДНОСТІ

(витяг з порядку сертифікації персоналу)

Зміст лекції:

1. Загальні положення
2. Терміни та визначення
3. Вимоги до персоналу
4. Підготовка персоналу
5. Процедура сертифікації персоналу
6. Проведення інспекційного нагляду за діяльністю сертифікованого персоналу
7. Скасування сертифіката компетентності
8. Конфіденційність

1 Загальні положення

1.1 Цей Порядок визначає процедуру сертифікації персоналу, установлює кваліфікаційні вимоги до персоналу органів з оцінки відповідності - органів з сертифікації продукції, процесів та послуг, органів з сертифікації систем управління якістю, систем управління навколишнім середовищем, органів контролю, а також персоналу - керівників, професіоналів, фахівців, менеджерів та службовців організацій всіх видів діяльності, незалежно від форм власності (компаній, корпорацій, фірм, підприємств, установ, благодійних організацій, підприємств роздрібної торгівлі, асоціацій, тощо) (далі - Організація) та фізичних осіб.

1.2 Вимоги цього Порядку є обов'язковими для органу з сертифікації персоналу Державного підприємства Всеукраїнський науково-виробничий центр стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав споживачів (Укрметртестстандарт), персоналу органів з оцінки відповідності, що здійснюють свою діяльність відповідно до вимог чинного законодавства, організацій, фізичних осіб та для усіх інших учасників робіт в галузі сертифікації персоналу.

1.3 Сертифікація персоналу проводиться з метою офіційного підтвердження компетентності (кваліфікації, теоретичної та практичної підготовки) зазначеної особи в здійсненні конкретної діяльності.

1.4 За цим Порядком проводиться сертифікація:

- кандидатів в аудитори, що залучаються до проведення зовнішніх аудитів (перевірка третьою стороною);

- менеджерів з якості та кандидатів в аудитори, що залучаються до проведення внутрішніх аудитів (перевірка першою стороною) та зовнішніх аудитів (перевірка другою стороною), консультантів з розробки систем управління якістю, систем управління навколишнім середовищем, галузевих систем управління якістю, систем управління безпечністю харчових продуктів, систем управління професійною безпекою та здоров'ям;

- повторна сертифікація аудиторів;

1.5 Здобуття сертифіката компетентності аудитора є неодмінною умовою для здійснення ним робіт в галузі підтвердження відповідності продукції, послуг, систем управління якістю, систем управління безпечністю харчових продуктів (на підставі принципів HACCP), галузевих систем управління якістю, систем управління професійною безпекою та здоров'ям, систем управління навколишнім середовищем, атестації виробництв, для виконання ним своїх функцій і забезпечує необхідну впевненість в тому, що ці роботи будуть проводитись особою, яка має відповідну кваліфікацію, теоретичну і практичну підготовку та пройшла сертифікацію у встановленому порядку в органі з сертифікації персоналу.

1.6 Сертифікація кандидатів в аудитори та повторна сертифікація аудиторів, що залучаються до проведення зовнішніх аудитів (перевірка третьою стороною), здійснюється за наступними спеціалізаціями у відповідності до вимог таких нормативних документів:

- сертифікація систем управління якістю - ДСТУ ISO 19011, ДСТУ 3418;

- сертифікація системи управління навколишнім середовищем - ДСТУ ISO 14012, ДСТУ 3418;

- сертифікація галузевих систем управління якістю, систем управління безпечністю харчових продуктів - ДСТУ ISO 19011, ДСТУ 3418;

- сертифікація систем управління професійною безпекою та здоров'ям - стандарти OHSAS серії 18000;

- атестація виробництва - ДСТУ 3418;

- сертифікація продукції та послуг - ДСТУ 3418;

Примітка: Групи однорідної продукції визначають спеціалізацію аудиторів з сертифікації продукції.

1.7 Сертифікація менеджерів з якості та кандидатів в аудитори, що залучаються до проведення внутрішніх аудитів (перевірка першою стороною) та зовнішніх аудитів (перевірка другою стороною), і сертифікація консультантів з розробки систем управління якістю, систем управління навколишнім середовищем, галузевих систем управління якістю, систем управління безпечністю харчових продуктів, систем управління професійною безпекою та здоров'ям, здійснюється за наступними спеціалізаціями у відповідності до вимог таких нормативних документів:

- перевірка систем управління якістю (внутрішній аудит або аудит) - ДСТУ ISO 19011;

- перевірка галузевих систем управління якістю, систем управління безпечністю харчових продуктів (внутрішній аудит або аудит) - ДСТУ ISO 19011;

- перевірка систем управління навколишнім середовищем (внутрішній аудит або аудит) - ДСТУ ISO 14012;

- сертифікація систем управління професійною безпекою та здоров'ям - стандарти OHSAS серії 18000;

1.8 Сертифікація керівників, професіоналів, фахівців, менеджерів та службовців всіх видів діяльності здійснюється у відповідності до вимог нормативних документів, що містять кваліфікаційні вимоги (закони, підзаконні акти, національні та міждержавні нормативні документи, міжнародні стандарти, нормативні документи та інструкції міністерств, відомств, підприємств та організацій всіх форм власності, які містять кваліфікаційні вимоги та вимоги до компетентності, довідники кваліфікаційних характеристик працівників, тощо).

1.9 Сертифікація кандидатів в аудитори, здобувачів може здійснюватись за однією або за кількома спеціалізаціями.

1.10 Заявниками на сертифікацію персоналу можуть бути організації, органи з оцінки відповідності, фізичні особи та інші зацікавлені сторони.

1.11 Право на отримання сертифіката компетентності мають особи, які здобули вищу освіту (не нижче освітянського рівня спеціаліста та магістра), мають необхідну теоретичну та практичну підготовку, певний досвід роботи за обраною спеціалізацією, визнають та виконують правила системи сертифікації УкрСЕПРО та цього Порядку, і пройшли з позитивним результатом процедуру сертифікації.

1.12 Вартість усіх робіт з сертифікації персоналу сплачується заявником на договірних умовах незалежно від одержаних результатів сертифікації.

1.13 Цей Порядок розроблено на підставі Закону України ,Дро підтвердження відповідності".

2 Терміни та визначення

В цьому Порядку подані терміни та визначення згідно з Законом України «Про акредитацію органів з оцінки відповідності» та «Про підтвердження відповідності», ДСТУ 2462 , ДСТУ ISO 9000, міждержавному стандарту ГОСТ 30488 (EN 45013), а також терміни:

Заявник - особа, кандидатура якої заявлена на сертифікацію, органом з оцінки відповідності, організацією або самостійно, як фізична особа.

Здобувач - особа, що прагне від органу з сертифікації персоналу здобуття сертифіката компетентності на право здійснення конкретного виду діяльності .

Кандидат в аудитори - особа, що прагне здобуття від органу з сертифікації персоналу сертифіката компетентності на право здійснення конкретного виду діяльності в галузі сертифікації.

Аудитор з сертифікації - особа, що має відповідну кваліфікацію, теоретичну і практичну підготовку, необхідну для проведення одного або декількох видів робіт з сертифікації, сертифікована та занесена до відповідного реєстру згідно з цим порядком.

Сертифікат компетентності - документ, виданий згідно з правилами системи сертифікації, який посвідчує, що вказана особа є компетентною в здійсненні конкретного виду діяльності в певній галузі.

Інспекційний нагляд - оцінка відповідності з метою встановлення того, що персонал продовжує відповідати вимогам, які були підтверджені під час сертифікації, та впевнитись, що роботи проводяться за обраною спеціалізацією та відповідають його рівню компетентності.

3 Вимоги до персоналу

3.1 Вимоги до кандидатів в аудиторів.

3.1.1 Освіта.

Кандидат в аудитори (далі - Кандидат) повинен мати закінчену вищу освіту і вільно володіти усно та письмово державною мовою.

За розсудом органу з сертифікації персоналу можуть ставитись й інші вимоги до освіти.

3.1.2 Досвід.

Кандидат повинен мати щонайменше чотирирічний (без урахування часу підготовки) стаж роботи в одному з таких видів діяльності як розроблення, виробництво, технологія, будівництво, сфера послуг, управління, економіка, у тому числі досвід, принаймні, дворічної практичної роботи в обраному виді робіт з сертифікації.

Кандидат в аудитори з сертифікації продукції (послуг), кандидат в аудитори з атестації виробництв повинен прийняти участь не менше, ніж у трьох перевірках за обраною спеціалізацією.

Кандидат в аудитори з сертифікації систем управління якістю, систем управління навколишнім середовищем повинен прийняти участь щонайменше у чотирьох перевірках загальною тривалістю не менше 12 робочих днів протягом періоду, що не перевищує трьох послідовних років.

3.1.3 Підготовка.

Поряд з вимогами, які встановлено в п. 3.1.1 та п. 3.1.2, кандидат повинен пройти як офіційну підготовку, так і підготовку на робочому місці з метою

надбання належної компетентності для здійснення діяльності в галузі заявленої спеціалізації.

Кандидат повинен володіти знаннями за такими напрямками:

- державні, міждержавні та міжнародні стандарти, інші нормативні документи, що стосуються оцінки відповідності та проведення перевірки;
- методи проведення перевірок (дослідження, опитування, оцінювання, огляд), складання звітів;
- керівництво перевірками (планування, організація, спілкування, оперативне управління, контроль);
- економічні та правові основи проведення робіт з оцінки відповідності;
- організація виробництва та контролю (аналізу, вимірювань, випробувань) за обраною спеціалізацією.

3.1.4 Особисті якості.

Кандидат повинен мати наступні особисті якості:

неупередженість; витримку; логічне мислення; аналітичний склад розуму; здатність до аналізу; здатність до спілкування; широту кругозору; здатність до об'єктивної оцінки; зосередженість та інш.

3.2 Вимоги до інших здобувачів сертифіката компетентності.

Вимоги до освіти, підготовки, досвіду, особистих якостей, здатності до керівної діяльності, підтримання належного рівня компетентності здобувачів - керівників, професіоналів, фахівців, менеджерів та службовців організацій всіх видів діяльності, незалежно від форм власності, визначені у нормативних документах, що містять кваліфікаційні вимоги, та враховуються при проведенні сертифікації персоналу згідно з цим Порядком та процедурами органу з сертифікації персоналу.

4 Підготовка персоналу

Підготовка кандидата в аудитори, здобувача включає теоретичну підготовку (в обсязі відповідних навчальних програм) і стажування (за видом робіт у обраній галузі спеціалізації).

4.1 Теоретична підготовка.

Теоретичну підготовку кандидатів, здобувачів проводять навчальні заклади, які отримали дозвіл на проведення такої діяльності.

Теоретична підготовка здійснюється з відривом від виробництва за навчальними планами і програмами, затвердженими спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері підтвердження відповідності та погодженими з органом з сертифікації персоналу.

Інформацію про терміни, організацію та тривалість теоретичної підготовки можна одержати в спеціально уповноваженому центральному органі

виконавчої влади у сфері підтвердження відповідності або у відповідному навчальному закладі, а також в органі з сертифікації персоналу.

4.2 Стажування.

У разі наявності посвідчення про закінчення курсу теоретичної підготовки кандидат (здобувач) проходить стажування, яке організовує відповідний навчальний заклад. Стажування може бути проведено як в органі з оцінки відповідності або організації, в яких працює кандидат (здобувач), так і в іншому місці, яке визначено відповідним навчальним закладом.

Примітка. Кандидат може самостійно пройти стажування в будь-якому органі з сертифікації системи сертифікації УкрСЕПРО.

Стажування передбачає участь кандидата з сертифікації продукції (послуг), кандидата в аудитори з атестації виробництв щонайменше у трьох перевірках за обраною спеціалізацією.

Кандидат в аудитори з сертифікації систем управління якістю, систем управління навколишнім середовищем повинен прийняти участь щонайменше у чотирьох перевірках загальною тривалістю не менше 12 робочих днів протягом періоду, що не перевищує трьох послідовних років.

Стажування здійснюється відповідно до конкретних завдань, програм, методів та процедур перевірок, що передбачає обрана спеціалізація, за програмою стажування, узгодженою керівником органу з підтвердження відповідності, що здійснює перевірку, та затвердженою спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері підтвердження відповідності.

Кандидату (здобувачу) під час стажування можуть бути доручені будь-які роботи, що виконуються при здійсненні діяльності в обраній галузі.

Керівництво та організація роботи кандидата під час перевірки покладається на керівника стажування, який призначається керівником органу з оцінки відповідності, в якому проводиться стажування.

Примітка. Керівником стажування кандидата в аудитори з сертифікації систем управління якістю, систем управління навколишнім середовищем призначається головний (провідний) аудитор (голова комісії).

По закінченні перевірки керівник стажування складає відгук-оцінку.

Відгук-оцінка повинні містити такі відомості:

- прізвище, ім'я та по батькові кандидата (здобувача);
- назва та адреса організації, що є місцем постійної роботи кандидата (здобувача);
- посада кандидата (здобувача);
- назва та адреса підприємства (організації), де відбулося стажування;
- вид перевірки (діяльності);
- характеристика кандидата (здобувача), в якій відзначається його вміння на практиці володіти методами перевірки (дослідження,

опитування, оцінювання), складання звіту або здійснення іншого виду діяльності;

- схильність до організаційної діяльності під час перевірки;
- особисті якості (згідно з вимогами 4.1.4);
- зауваження та рекомендації щодо проведення перевірки;
- оцінку діяльності кандидата (здобувача).

Відгук-оцінка підписується керівником стажування та затверджується керівником органу, в якому кандидат проходив стажування.

5 Процедура сертифікації персоналу

5.1 Порядок проведення сертифікації персоналу у загальному випадку передбачає :

- подання заявки на сертифікацію;
- розгляд та аналіз документів доданих до заявки;
- формування атестаційної комісії органу з сертифікації персоналу;
- формування тестів, екзаменаційних білетів для роботи атестаційної комісії та визначення форми перевірки та оцінки заявника;
- перевірку та оцінку заявника атестаційною комісією органу з сертифікації персоналу;
- прийняття рішення атестаційною комісією про можливість підтвердження компетентності заявника;
- оформлення, реєстрація в реєстрі та видача сертифіката компетентності заявнику;
- інспекційний нагляд за діяльністю сертифікованого персоналу.

5.2 Подання заявки на сертифікацію.

Заявник подає заявку на сертифікацію або повторну сертифікацію до органу з сертифікації персоналу за встановленою формою. У разі наміру заявника сертифікуватися окремо за кожною спеціалізацією, він повинен подати окремі заявки.

Примітка: Якщо заявник - фізична особа - особисто подає заявку на сертифікацію і підписує її в присутності представника органу з сертифікації персоналу, його підпис не потребує завірення у нотаріуса. Представник органу з сертифікації персоналу повинен перевірити паспортні дані заявника.

Якщо заявник подає заявку на повторну сертифікацію, у зв'язку з закінченням терміну дії сертифіката, то заявка повинна подаватись в термін не пізніше, ніж за шість місяців до його закінчення.

Порядок повторної сертифікації встановлюється в залежності від діяльності особи, що отримала сертифікат компетентності, і може передбачати повну або скорочену процедуру

Орган з сертифікації персоналу реєструє заявку на сертифікацію, аналізує її щодо правильності заповнення та надає заявникові інформацію, щодо документів, необхідних для проведення сертифікації персоналу, або інформацію щодо розташування цих відомостей в засобах масової інформації.

Заявник подає до органу з сертифікації персоналу в одному примірнику наступні документи:

- заявку органу з оцінки відповідності або організації за встановленою формою або заявку фізичної особи;
- копію паспорту (для заявника - фізичної особи);
- копію диплому про вищу освіту;

Примітка: Здобувачі подають документ про освіту, що передбачена документами, які містять кваліфікаційні вимоги.

- копію диплому про набуття вченого ступеню (у разі наявності);
- копію документа про володіння іноземною мовою (у разі наявності);
- виписку з трудової книжки або копію трудової книжки, завіреною печаткою організації;
- копію посвідчення про закінчення теоретичного курсу;
- копії документів, що свідчать про постійне підвищення кваліфікації (свідоцтва, дипломи, сертифікати, реферати, статті, тощо);
- копії наказів організації чи органу з оцінки відповідності про призначення кандидата (здобувача) членом групи з проведення перевірки (здійснення стажування) (тільки для первинної сертифікації);
- відгук-оцінку про стажування (тільки для первинної сертифікації);
- копії протоколів про невідповідності та зауваження, виявлені під час проведення перевірок за участю заявника (за наявності);
- сертифікат компетентності (тільки для повторної сертифікації);
- звіти чотирьох перевірок протягом терміну дії сертифіката компетентності (тільки для повторної сертифікації);
- особову картку на паперовому носії та в електронному вигляді;
- три фотокартки розміром 3 х 4 см.

Орган з сертифікації персоналу може запросити у заявника інші необхідні документи для підтвердження компетентності.

5.3 Розгляд документів доданих до заявки.

Орган з сертифікації персоналу у двомісячний термін розглядає заявку, перевіряє комплектність та проводить аналіз поданих документів з метою верифікації базових знань та вмінь заявника, набутого в процесі практичної діяльності досвіду, встановлення їх відповідності обраній спеціалізації.

Відповідальність за достовірність поданих документів несе юридична або фізична особа, яка їх подала.

Орган з сертифікації персоналу готує письмовий висновок про доцільність (недоцільність) проведення перевірки та оцінки заявника атестаційною комісією. Орган з сертифікації персоналу у письмовому висновку встановлює форму перевірки та оцінки заявника.

Висновок по одному примірнику передається заявнику та в атестаційну комісію.

Підставами для відмови у подальшому проведенні робіт з сертифікації персоналу можуть бути:

- некомплектність документів доданих до заявки після повідомлення заявника про необхідність їх додаткового надання;
- невідповідність базової освіти обраній спеціалізації та відсутність підтвердження набуття в процесі практичної діяльності досвіду;
- відсутність у повному обсязі навчання в галузі заявленої спеціалізації;
- недостатній стаж виробничої діяльності та стаж практичної роботи в галузі заявленої спеціалізації;
- відсутність оплати за проведення робіт з сертифікації персоналу;
- невідповідність іншим вимогам Системи сертифікації УкрСЕПРО та цього Порядку.

У разі негативного результату заявник після усунення недоліків, наведених у висновку, може повторно подати заявку на сертифікацію.

5.4 Перевірка та оцінка заявника атестаційною комісією.

Перевірку та оцінку заявника здійснює атестаційна комісія у формі, встановленій у письмовому висновку органу з сертифікації персоналу.

Примітка. Перевірка спеціальної підготовки заявника здійснюється за обраною спеціалізацією.

Під час перевірки та оцінки повинні бути отримані докази того, що заявник набув необхідних знань та навичок для проведення діяльності в обраній галузі.

Атестаційна комісія повинна впевнитись у виконанні вимоги щодо підтримання належного рівня компетентності заявників.

За результатами перевірки та оцінки заявника атестаційною комісією приймається рішення простою більшістю голосів. При рівності голосів перевага віддається рішенню, за яке проголосував головуючий. Рішення приймається у формі "Рекомендувати видати сертифікат " або "У видачі сертифіката відмовити. Пройти повторну перевірку та оцінку". Комісія має право обмежити галузь діяльності аудитора порівняно з заявленою та/або рекомендувати органу з сертифікації персоналу видати сертифікат компетентності на термін менше ніж три роки.

Позитивне рішення атестаційної комісії щодо підтвердження компетентності заявника - є підставою для видачі органом з сертифікації персоналу сертифіката компетентності.

Результати перевірки та оцінки заносяться до протоколу. Протокол підписують усі члени атестаційної комісії.

Рішення атестаційної комісії повідомляють особам, які проходили перевірку та оцінку.

5.5 Оформлення, реєстрація в реєстрі та видача сертифіката компетентності заявнику.

Оформлення сертифіката компетентності (додатки 1 та 2) здійснюється після прийняття керівником органу з сертифікації персоналу рішення про можливість видачі сертифіката компетентності.

При позитивному рішенні органу з сертифікації персоналу щодо підтвердження компетентності - кандидати в аудитори набувають статус аудитора, а здобувачі (за необхідності) набувають статус експерта у певній галузі діяльності.

Термін дії сертифіката компетентності - до трьох років.

Підставою для включення суб'єкту реєстрації до реєстру є рішення органу з сертифікації персоналу.

Заявник, якому було відмовлено в підтвердженні компетентності атестаційною комісією, має право повторно пройти перевірку та оцінку через термін, який встановила атестаційна комісія органу з сертифікації персоналу.

У разі відмови в видачі сертифіката компетентності заявнику надсилається (видається) у письмовій формі повідомлення, в якому визначаються підстави такої відмови.

6 Проведення інспекційного нагляду за діяльністю сертифікованого персоналу

Протягом дії сертифіката компетентності орган з сертифікації персоналу здійснює інспекційний нагляд за діяльністю сертифікованого персоналу.

Періодичність інспекційного нагляду встановлюється органом з сертифікації персоналу, але не рідше двох разів протягом терміну дії сертифіката компетентності.

Органом з сертифікації персоналу встановлюється форма проведення інспекційного нагляду згідно з власними процедурами.

Періодичність, форма та обсяг інспекційного нагляду можуть змінюватись у бік посилення або послаблення вимог, в залежності від результатів попередніх сертифікації та наглядів за діяльністю особи в обраній галузі.

У разі надходження обґрунтованої інформації про невідповідність персоналу вимогам, які були підтверджені під час сертифікації, орган з сертифікації персоналу здійснює позаплановий інспекційний нагляд.

Кількість позапланових перевірок персоналу не впливає на кількість та періодичність запланованих перевірок.

Інспекційний нагляд за діяльністю сертифікованого персоналу передбачає:

- перевірку діяльності шляхом заочної оцінки особи, що отримала сертифікат компетентності, за допомогою листів перевірки, розроблених органом з сертифікації персоналу, як безпосередньо для особи, що перевіряється, так і за необхідності для керівництва організації, в якій вона працює і/або від якої була направлена на сертифікацію, та для інших зацікавлених сторін;
- безпосереднє оцінювання шляхом співбесіди, іспиту, тощо;
- перевірку практичної діяльності аудитора (фахівця) на його робочому місці представником органу з сертифікації персоналу;
- та інше.

У процесі інспекційного нагляду за діяльністю сертифікованого персоналу необхідно встановити, що персонал продовжує відповідати вимогам, які були підтверджені під час сертифікації, та впевнитись, що роботи проводяться за обраною спеціалізацією та відповідають його рівню компетентності.

Результати інспекційного нагляду протягом місяця оформлюються представником органом з сертифікації персоналу у вигляді звіту та затверджуються керівником або заступником керівника органу з сертифікації персоналу.

Звіт про результати інспекційного нагляду передається безпосередньо аудитору (фахівцю). Орган з сертифікації персоналу інформує керівництво організації, в якій працює аудитор (фахівець), про результати інспекційного нагляду.

Якщо результати інспекційного нагляду за діяльністю сертифікованого персоналу встановлюють факти грубих порушень з боку особи, що отримала сертифікат компетентності, органом з сертифікації персоналу може бути прийнято рішення розглянути на засіданні атестаційної комісії питання про скасування сертифіката компетентності.

Оплата витрат на проведення нагляду за діяльністю сертифікованого персоналу здійснюється заявником до початку його проведення на підставі договору.

7 Скасування сертифіката компетентності

Скасування сертифіката компетентності здійснюється у таких випадках:

- відсутність практичної діяльності аудитора (керівника, професіонала, фахівця, менеджера, службовця) з проведення робіт за обраною спеціалізацією протягом двох календарних років;

- наявність грубих порушень з боку аудитора (керівника, професіонала, фахівця, менеджера, службовця) (недостовірність оцінок, необ'єктивність аналізу фактичних даних, порушення етичних норм, тощо);

- результати нагляду за діяльністю сертифікованого персоналу, які встановлюють факти порушень з боку аудитора (керівника, професіонала, фахівця, менеджера, службовця) правил системи сертифікації персоналу;

- відсутність заявки на повторну сертифікацію після закінчення терміну дії сертифіката компетентності;

- відмова заявника від оплати робіт з інспекційного нагляду.

Примітка: Неподання звітів про діяльність сертифікованого фахівця (додаток 3) протягом двох років підряд розцінюється як відсутність практичної діяльності і дає право для скасування сертифіката компетентності.

Рішення про скасування сертифіката компетентності приймає атестаційна комісія органу з сертифікації персоналу.

Письмове повідомлення про скасування сертифіката компетентності направляється аудитору (керівнику, професіоналу, фахівцю, менеджеру, службовцю), до Реєстру Системи сертифікації УкрСЕПРО, до органів з сертифікації Системи сертифікації УкрСЕПРО та в інші зацікавлені інстанції.

У разі скасування сертифіката аудитор (фахівець) виключається з бази даних - реєстру сертифікованого персоналу.

8 Конфіденційність

Орган з сертифікації персоналу, організації та особи, які діють за його дорученням, повинні забезпечувати конфіденційність інформації, що отримана в результаті проведення робіт з сертифікації та становить комерційну таємницю чи її розголошення може зашкодити репутації персоналу, та несуть відповідальність за її розголошення згідно з чинним законодавством.

Додаток 1
(обов'язковий)
Форма сертифіката компетентності аудитора

ДЕРЖАВНИЙ КОМІТЕТ УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ТЕХНІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА СПОЖИВЧОЇ ПОЛІТИКИ
(ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ УКРАЇНИ)

ДП Всеукраїнський державний науково-виробничий центр
стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав споживачів (Укрметртестстандарт)
Орган з сертифікації персоналу та курсів навчання Укрметртестстандарту

Система сертифікації УкрСЕПРО

СЕРТИФІКАТ КОМПЕТЕНТНОСТІ АУДИТОРА

Зареєстрований у Реєстрі органу з сертифікації персоналу та курсів навчання Укрметртестстандарту Держспоживстандарту України
"__"_____200_ р.
№
Дійсний до "__"_____200_ р.

Цей сертифікат засвідчує, що

(прізвище, ім'я, по батькові)

відповідає вимогам, які встановлені

(позначення нормативних документів, які містять кваліфікаційні вимоги)

та є компетентним для здійснення діяльності в галузі

(вид робіт у галузі оцінки відповідності)

(спеціалізація)

Контроль відповідності аудитора вимогам, що були підтверджені під час сертифікації здійснюється шляхом інспекційного нагляду протягом терміну дії сертифіката компетентності аудитора.

Сертифікат виданий на підставі протоколу рішення атестаційної комісії від "__"_____200_ р. №

(назва органу з сертифікації персоналу, що видав сертифікат, його адреса,

номер наказу про призначення, номер атестата акредитації і дата реєстрації)

Керівник органу з сертифікації
персоналу та курсів навчання
ії ії ії 200 р. (підпис) (ініціали, прізвище)

Печатка

Додаток 2
(обов'язковий)
Форма сертифіката компетентності здобувана

**ДЕРЖАВНИЙ КОМІТЕТ УКРАЇНИ
З ПИТАНЬ ТЕХНІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТА СПОЖИВЧОЇ ПОЛІТИКИ
(ДЕРЖСПОЖИВСТАНДАРТ УКРАЇНИ)**

**ДП Всеукраїнський державний науково-виробничий центр
стандартизації, метрології, сертифікації та захисту прав споживачів (Укрметртестстандарт)
Орган з сертифікації персоналу та курсів навчання Укрметртестстандарту**

Система сертифікації УкрСЕПРО

Зареєстрований у Реєстрі органу з сертифікації персоналу та курсів навчання Укрметртестстандарту Держспоживстандарту України
"__"_____200_ р.
№
Дійсний до "__ "_____200_ р.

Цей сертифікат засвідчує, що

(прізвище, ім'я, по батькові)

відповідає вимогам встановленим

(позначення нормативних документів, які містять кваліфікаційні вимоги)

та є компетентним для здійснення

(вид робіт)

(спеціалізація)

Контроль відповідності здобувача вимогам, що були підтверджені під час сертифікації, здійснюється шляхом інспекційного нагляду протягом терміну дії сертифіката компетентності здобувача.

Сертифікат виданий на підставі протоколу рішення атестаційної комісії від "__"_____200_ р.
№

(назва органу з сертифікації персоналу, що видав сертифікат, його адреса,

номер наказу про призначення, номер атестата акредитації і дата реєстрації)

Керівник органу з сертифікації
персоналу та курсів навчання

її її її 200 р. (підпис) (ініціали, прізвище)

Печатка

Додаток 3
(рекомендований)

Форма звіту сертифікованого персоналу

ЗВІТ
про діяльність аудитора за 200_ рік

Я,
(прізвище, ім'я, по батькові)
аудитор з

(вид робіт у галузі оцінки відповідності)

(спеціалізація)
Сертифікат аудитора зареєстрований у державному Реєстрі сертифікатів **компетентності** "__"_____200_ р. №
Повідомляю, що у 200_ р. я приймав участь як аудитор у таких перевірках:

Дата перевірки	**Вид перевірки**	**Орган, від якого проводилась перевірка**	**Найменування підприємства (організації)**	**Адреса підприємства (організації)**

Дата Підпис

Використані джерела

1. Міжнародного стандарту ISO/IEC 17024:2003 "Оцінка відповідності. Загальні вимоги до органів з сертифікації персоналу"

2. ISO/IEC 17024: 2003. Загальні вимоги до органів з сертифікації персоналу.
З А К О Н У К Р А Ї Н И Про акредитацію органів з оцінки відповідності. З правками від *16.10.2012 р.*

Лекція 34

ПОРЯДОК СЕРТИФІКАЦІЇ КУРСІВ НАВЧАННЯ
(витяг з Порядку сертифікації курсів навчання)

Зміст лекції:

1. Загальні положення
2. Вимоги до навчальних закладів
3. Процедура сертифікації курсу навчання, конфіденційність
4. Оплата робіт з сертифікації курсів, інформація про результати робіт з сертифікації курсів навчання

1 Загальні положення

1.1 Цей Порядок визначає процедуру сертифікації курсів навчання, що викладаються навчальними закладами, які є самостійними організаціями будь-якої форми власності, що надають послуги по навчанню - вищі навчальні заклади, вищі професійні училища, спеціальні навчальні заклади, а також навчальними закладами, які створені на базі або в складі науково-дослідних інститутів, кафедр, курсів підвищення кваліфікації, вищих і спеціальних навчальних закладів, центрів навчання, промислових підприємств і організацій (далі - навчальний заклад).

1.2 Навчальні заклади, що підпорядковані спеціально уповноваженому центральному органу виконавчої влади у сфері підтвердження відповідності, здійснюють теоретичну підготовку кандидатів в аудитори з сертифікації систем управління якістю, систем управління навколишнім середовищем, **галузевих систем управління якістю, систем управління безпечністю харчових продуктів, систем управління професійною безпекою та здоров'ям,** внутрішніх аудиторів, менеджерів за умови сертифікації відповідних курсів навчання в органі з сертифікації персоналу.

1.3 Метою сертифікації курсів навчання є підтвердження того, що навчальні заклади забезпечують набуття слухачами знань, вмінь, досвіду (шляхом теоретичної та практичної підготовки) в обсязі достатньому для підтвердження персоналом своєї компетентності здійснювати діяльність за обраною спеціалізацією, у відповідності до нормативних документів, що містять кваліфікаційні вимоги (ДСТУ ISO 19011, ДСТУ ISO 14012, ДСТУ 3418, стандарти OHSAS серії 18000 та інші). Сертифікація курсів навчання також спрямована на забезпечення одноманітності і достатності об'єму підготовки персоналу з використанням гармонізованих програм навчання, єдиних критеріїв оцінки стану технічної та методичної бази.

2 Вимоги до навчальних закладів

2.1 Вимоги до викладацького складу.

Навчальний заклад повинен мати процедуру відбору та підготовки викладачів, які викладають курси навчання. У загальному випадку процедура повинна містити:

- критерії початкового відбору;
- навчання загальній техніці представлення курсу;
- розвиток навичок протягом усього викладання курсу;
- контроль за рівнем викладання, включаючи «зворотній зв'язок» зі слухачами;
- виконання коригувальних дій і т.п.

Викладачі навчального закладу повинні мати досвід викладацької і практичної діяльності, володіти фаховими знаннями у відповідній галузі, бути здатними передати свої знання слухачам та розвити їх здібності.

Досвід викладацької діяльності може бути здобуто шляхом прийняття участі викладача як слухача або як спостерігача у повному циклі відповідних курсів навчання, з метою отримання знань не тільки щодо змісту курсу, але й щодо форм і методів викладання.

Викладачі теоретичних основ (лекції) повинні мати вищу освіту, не менше 3 років стажу практичної роботи та бути сертифіковані органом з сертифікації персоналу.

Викладачі практики повинні мати вищу освіту і не менше 3 років стажу практичної роботи.

2.2 Вимоги до нормативного і матеріального забезпечення

Для організації і проведення навчального процесу навчальний заклад повинен мати:

Перелік усіх спеціальностей, за якими він проводить підготовку (перепідготовку) слухачів.

Облікові дані про загальну кількість слухачів, їх розподіл за напрямами, спеціальностями та формами навчання.

Навчальні плани і програми навчання для кожного курсу навчання, які узгоджуються з органом з сертифікації персоналу. Програми навчання повинні відповідати сучасним вимогам і постійно удосконалюватися.

Зміни в програмах навчання узгоджуються з органом з сертифікації персоналу.

Розклад курсу навчання повинен містити кількість академічних годин, начало та кінець занять, а також передбачені перерви в заняттях.

Навчальні посібники, методичні матеріали, включаючи конспекти лекцій для слухачів, роздатковий матеріал, а також нормативні документи системи сертифікації УкрСЕПРО та інші, що передбачені курсом та якими кожен слухач міг би користуватися протягом всього курсу навчання.

Методики проведення практичних робіт.

Методики проведення перевірки знань слухачів.

Запитання, тести, тощо для проведення поточних контрольних робіт та підсумкових іспитів.

Систему актуалізації усіх документів, курсів, конспектів лекцій, тощо, та систему повідомлення про усі зміни органу з сертифікації персоналу.

Процедуру розгляду жалоб та апеляцій.

Процедуру забезпечення конфіденційності інформації.

Необхідну кількість приміщень (аудиторій) для проведення теоретичних занять.

Необхідну кількість робочих місць для проведення практичних занять.

2.3 Вимоги до оформлення матеріалів щодо викладання курсів навчання.

Підсумкові матеріали щодо проведення курсів навчання повинні містити:

Місце та терміни проведення курсів навчання, відповідна рекламна продукція.

Відомості про викладачів (п.і.б., сертифікати компетентності), спостерігачів.

Спеціально видані для курсу навчання матеріали, екзамінаційні матеріали.

Перелік усіх слухачів курсу, відмітки про відвідування занять, оцінки кожного слухача.

Копії екзаменаційних листів з оцінками, оціночні форми та інші документи, що стосуються оцінки.

Процент слухачів, які успішно витримали іспит.

Перелік слухачів, які пройшли переекзаменовку, з відповідними документами щодо переекзаменовки.

2.4 Відомості про викладачів (п.і.б.), які виставляли оцінки.

Копії посвідчень про закінчення курсу навчання, які отримали слухачі.

Вимоги до посвідчень про закінчення теоретичного курсу.

Навчальний заклад визначає форму посвідчення про закінчення теоретичного курсу, яка узгоджується з органом з сертифікації персоналу.

Посвідчення про закінчення теоретичного курсу повинні:

Чітко відображати, що курс навчання сертифіковано органом з сертифікації персоналу, і зазначати номер сертифіката.

Містити індивідуальний номер для кожного посвідчення.

Містити повну назву навчального закладу.

Містити повну назву курсу навчання та терміни його викладання.

Містити п.і.б. слухача.

2.5 Вимоги до комплектації навчальних груп.

При проведенні теоретичних занять (лекцій) число слухачів має бути в межах 40-60 чоловік.

При проведенні практичних занять число слухачів має бути в межах 10-15 чоловік.

Перед початком навчання слухачі кусів повинні бути попереджені про обов'язкове відвідування занять.

Приміщення, де проводяться заняття повинні відповідати санітарним та пожежним нормам.

2.6 Вимоги до технічних засобів навчання.

Навчальний заклад повинен мати комп'ютери для навчання. Кількість комп'ютерів визначається обсягом навчальних програмам та методиками проведення робіт.

2.7 Опис вимог до курсів навчання та критеріїв їх оцінки наводиться в документації органу з сертифікації персоналу.

3 Процедура сертифікації курсу навчання, конфіденційність

3.1 Порядок проведення сертифікації курсів навчання у загальному випадку передбачає :

- подання заявки на сертифікацію;
- прийняття рішення за заявкою;
- призначення комісії з сертифікації курсу навчання;
- попередню оцінку;
- проведення перевірки і оцінки заявника на місці;
- оформлення результатів обстеження;
- прийняття рішення про можливість видачі сертифіката відповідності;
- оформлення, реєстрацію та видачу сертифіката відповідності та ліцензійної угоди заявнику;
- інспекційний нагляд за сертифікованими курсами навчання.

3.2 Подання заявки на сертифікацію.

Заявник подає заявку на сертифікацію або повторну сертифікацію курсу навчання до органу з сертифікації персоналу за встановленою формою (додаток А). Заявка подається окремо на кожен курс навчання або групу курсів навчання, які мають спільні дисциплінарні елементи та однаковий рівень складності, який визначає орган з сертифікації персоналу.

У разі наміру заявника сертифікуватися окремо за кожним курсом навчання він повинен подати окремі заявки.

Якщо заявник подає заявку на повторну сертифікацію у зв'язку з закінченням терміну дії сертифіката, то заявка повинна подаватись в термін не пізніше, ніж за шість місяців до його закінчення. Термін дії сертифіката відповідності та ліцензійної угоди не продовжується.

Порядок повторної сертифікації встановлюється залежно від діяльності заявника і може передбачати повну або скорочену процедуру.

Орган з сертифікації персоналу реєструє заявку на сертифікацію, аналізує її щодо правильності заповнення та надає заявникові інформацію, щодо документів, необхідних для проведення сертифікації курсів навчання

або інформацію щодо розташування цих відомостей в засобах масової інформації, а також опис вимог до курсів навчання та критеріїв їх оцінки.

Заявник подає до органу з сертифікації персоналу в одному примірнику наступні документи:

- заявку (додаток А);
- опитувальну анкету (додаток Б);
- настанову з якості (за наявності);
- навчальні плани і програми навчання за кожним курсом навчання;
- методичні матеріали, включаючи конспекти лекцій;
- методики проведення практичних робіт;
- методики проведення перевірки знань слухачів;
- запитання для проведення поточних контрольних робіт та підсумкових іспитів;
- звіт про результати виконання слухачами контрольних робіт та підсумкових іспитів;
- форму (зразок) посвідчення про теоретичну підготовку.

Примітка: після видачі сертифіката відповідності та укладання ліцензійної угоди, документи, що додаються до заявки (окрім опитувальної анкети, плану і програми навчання, форми (зразка) посвідчення про теоретичну підготовку) і зазначені в п. 5.2.5, можуть бути повернені заявнику за його бажанням.

Орган з сертифікації персоналу проводить перевірку повноти наданих до заявки матеріалів.

Розгляд заявки і документів здійснюється протягом 30 днів. У разі неправильного заповнення реквізитів заявки чи недостатності наданої інформації та документації, заявка повертається заявнику на доопрацювання.

За згодою сторін орган з сертифікації персоналу може провести попереднє відвідування заявника для визначення його готовності до перевірки та отримання відсутньої інформації.

3.3 Прийняття рішення за заявкою.

Орган з сертифікації персоналу після розгляду заявки і документів не пізніше 30 днів сповіщає заявника про своє рішення, яке повинно вміщати основні умови сертифікації.

Під час вибору схеми (моделі) сертифікації орган з сертифікації персоналу керується наступним:

1) сертифікат відповідності на курс навчання видається на підставі позитивних результатів обстеження навчального закладу щодо викладання заявленого на сертифікацію курсу навчання та подальшого інспекційного нагляду протягом терміну дії сертифіката відповідності.

Обстеження навчального закладу здійснюється з метою встановлення відповідності фактичного стану закладу вимогам документації, підтвердження можливості навчального закладу забезпечити набуття слухачами знань, вмінь, досвіду (шляхом теоретичної та практичної підготовки) в обсязі достатньому для підтвердження ними, у відповідності до

нормативних документів, що містять кваліфікаційні вимоги, своєї компетентності здійснювати діяльність в галузі за обраною спеціалізацією, видачі рекомендацій щодо періодичності та форм проведення нагляду за сертифікованими курсами навчання.

Обстеження складається з таких етапів:

- попередня оцінка;
- перевірка і оцінка заявника на місці;
- оформлення результатів обстеження .

2) у разі, якщо заявник отримав сертифікат відповідності за результатами сертифікації курсу навчання, сертифікат відповідності на інші впроваджені курси навчання, які мають однаковий рівень складності із сертифікованим курсом та загальні елементи предмета курсу, за рішенням органу з сертифікації персоналу, навчальний заклад може отримати без проведення повторного обстеження за результатами аналізу документів доданих до заявки та подальшого інспекційного нагляду, на термін дії попереднього сертифіката відповідності.

Копія рішення направляється заявнику.

3.4 Призначення комісії з сертифікації курсу навчання.

Орган з сертифікації персоналу формує комісію, яка буде проводити сертифікацію курсу навчання, у складі фахівців органу з сертифікації персоналу та, за необхідності, фахівців сторонніх організацій та органів з оцінки відповідності, які не зацікавлені в результатах робіт з сертифікації.

Склад комісії затверджується керівником органу з сертифікації персоналу.

3.5 Попередня оцінка.

Комісія у місячний термін аналізує надану опитувальну анкету, документи та іншу інформацію. Результати аналізу оформлюють висновком попередньої оцінки та направляють заявникові.

Визначається доцільність (недоцільність) проведення подальших етапів робіт та терміни проведення цих робіт.

У разі негативного висновку орган з сертифікації персоналу припиняє роботи за заявкою на час проведення заявником коригувальних заходів щодо усунення невідповідностей, що зазначені у висновку.

Роботи за заявкою можуть бути продовжені тільки після надання органу з сертифікації персоналу переконливих доказів проведення заявником коригувальних дій. Якщо навчальний заклад може усунути виявлені порушення у термін, що не перевищує 30 днів, роботи продовжуються за зареєстрованою заявкою. Якщо термін виконання коригувальних дій перебільшує 30 днів, то навчальному закладу направляється рішення про відмову у видачі сертифіката на курс навчання і навчальний заклад подає до органу сертифікації персоналу нову заявку.

У разі позитивного висновку комісія складає програму обстеження навчального закладу щодо викладання відповідного курсу навчання та робочі документи перевірки (чек-листи, тощо).

Програма обстеження навчального закладу затверджується керівником органу з сертифікації персоналу.

3.6 Проведення перевірки і оцінки заявника на місці.

Перевірка заявника на місці проводиться призначеною комісією за затвердженою програмою обстеження навчального закладу щодо викладання відповідного курсу навчання.

Проведення перевірки і оцінки заявника на місці включає:

- вступну нараду;
- обстеження навчального закладу щодо викладання курсу навчання згідно з затвердженою програмою;
- заключну нараду.

3.7 Оформлення результатів обстеження.

За результатами перевірки та аналізу отриманих даних не пізніше 30 днів після проведення заключної наради комісія оформлює акт обстеження з рекомендаціями щодо видачі сертифіката відповідності або відмови щодо підтвердження відповідності.

Акт підписується головою та всіма членами комісії. Акт затверджується керівником органу з сертифікації персоналу.

У разі негативного акту обстеження орган з сертифікації персоналу припиняє роботи за заявкою на час проведення навчальним закладом коригувальних заходів щодо усунення невідповідностей.

Роботи за заявкою можуть бути продовжені тільки після надання органу з сертифікації персоналу переконливих доказів проведення заявником коригувальних дій.

3.8 Прийняття рішення про можливість видачі сертифіката відповідності

Рішення про можливість видачі сертифіката відповідності на курс навчання та надання ліцензійної угоди навчальному закладу приймає керівник органу з сертифікації персоналу.

У разі позитивного акту обстеження готується висновок про можливість видачі сертифіката відповідності терміном дії до двох років та надання ліцензійної угоди навчальному закладу. Висновок затверджується керівником органу з сертифікації персоналу.

Оформлення та видача сертифікату відповідності та ліцензійної угоди здійснюється після затвердження керівником органу з сертифікації персоналу висновку про можливість видачі сертифіката відповідності на курс навчання.

У разі негативного акту обстеження та відсутності коригувальних заходів заявника щодо усунення невідповідностей керівник органу з сертифікації персоналу приймає рішення про відмову у видачі сертифіката відповідності.

У разі відмови у видачі сертифіката відповідності заявнику надсилається письмове повідомлення, в якому визначаються підстави такої відмови.

3.9 Проведення інспекційного нагляду за сертифікованими курсами навчання.

Інспекційний нагляд здійснюється з метою забезпечення постійної відповідності сертифікованих курсів навчання вимогам нормативних документів, підтримки впевненості всіх зацікавлених сторін у тому, що сертифіковані курси навчання продовжують відповідати вказаним у сертифікаті вимогам і знак відповідності використовується вірно, попередження виникнення умов, що можуть привести до надання послуг з підготовки (перепідготовки) персоналу, що не відповідають вимогам нормативних документів, виявлення причин невідповідностей, встановлених під час проведення інспекційного нагляду, оцінки виконання навчальним закладом умов ліцензійної угоди, оцінки виконання навчальним закладом коригувальних заходів, з'ясування причин рекламацій, що надійшли на сертифіковані курси навчання.

Інспекційний нагляд за сертифікованими курсами навчання може включати перевірку компетентності слухачів курсу навчання.

Орган з сертифікації персоналу проводить періодичні перевірки сертифікованих курсів навчання протягом терміну дії сертифікату відповідності.

Періодичність нагляду встановлюється органом з сертифікації персоналу, але не рідше двох разів протягом терміну дії сертифіката відповідності.

Періодичність, форма та обсяг інспекційного нагляду можуть змінюватись у бік посилення або послаблення вимог, у залежності від результатів попередніх сертифікації та наглядів за діяльністю навчального закладу щодо викладання сертифікованих курсів навчання.

Орган з сертифікації персоналу встановлює форму проведення інспекційного нагляду згідно з власними процедурами.

Для проведення запланованого інспекційного нагляду органом з сертифікації персоналу формується комісія (або призначається представник органу).

Склад комісії (або кандидатура призначеного представника органу) затверджується керівником органу з сертифікації персоналу.

У разі надходження обґрунтованої інформації про невідповідність курсу навчання вимогам, які були підтверджені під час сертифікації, орган з сертифікації персоналу здійснює позаплановий інспекційний нагляд.

Кількість позапланових перевірок курсу навчання не впливає на кількість та періодичність запланованих перевірок.

У разі встановлення під час проведення нагляду невідповідностей критеріям сертифікації комісія (представник органу) має право вимагати від навчального закладу вжиття коригувальних заходів.

За результатами нагляду протягом місяця комісією (представником органу), яка його здійснювала, складається акт за встановленою органом з сертифікації персоналу формою. Акт перевірки повинен містити рекомендацію про можливість подальшого викладання курсу навчання або про необхідність тимчасового зупинення дії або скасування сертифіката відповідності.

Оплата витрат на проведення нагляду за діяльністю сертифікованих курсів навчання оплачується до початку його проведення на підставі договору.

Орган з сертифікації персоналу несе відповідальність за розголошення інформації, яка отримана в результаті проведення робіт з сертифікації та становить комерційну таємницю, або її розголошення може зашкодити репутації навчального закладу.

4 Оплата робіт з сертифікації курсів навчання. Інформація про результати робіт з сертифікації курсів навчання

Вартість усіх робіт з сертифікації курсів навчання, інспекційного нагляду сплачується заявником на договірних умовах, незалежно від одержаних результатів робіт.

Орган з сертифікації персоналу:

- веде облік всіх виданих сертифікатів відповідності на курси навчання, ліцензій, у тому числі тих, що призупинені чи із закінченим терміном дії;
- зберігає документи та матеріали, які підтверджують проведення сертифікації курсів навчання;
- веде реєстр сертифікованих курсів навчання;
- інформує організацію-заявника про результати сертифікації;
- готує інформацію про результати сертифікації курсів навчання;
- проводить та приймає участь у виставках, конференціях, семінарах та інших заходах інформаційного характеру;
- надає інформацію, у тому числі рекламного характеру, в періодичні видання, засоби телерадіомовлення, мережу Інтернет про послуги органу з сертифікації персоналу.

Додаток А
(обов'язковий)

Форма заявки
на проведення сертифікації курсу навчання

Орган з сертифікації персоналу
Укрметртестстандарту

З А Я В К А

1. Заявник

(назва навчального закладу,

його повна адреса, код ЗКПО)

в особі

(посада, прізвище, ім'я та по батькові керівника)

заявляє під свою виключну юридичну відповідальність, що курс навчання:_

(назва, кількість академічних годин)

забезпечує достатність об'єму підготовки слухачів для здійснення ними діяльності за обраною спеціалізацією, та наступної їх сертифікації на відповідність вимогам

(позначення нормативного документа, який містить кваліфікаційні вимоги)

і просить провести сертифікацію курсу навчання на відповідність вимогам

(позначення нормативного документа)

2 Заявник зобов'язується:
виконувати усі умови сертифікації;
забезпечувати відповідність вимогам, що підтверджені сертифікацією;
сплатити всі витрати за проведення сертифікації.

3 Відомості щодо сертифікації в інших органах з сертифікації персоналу (міжнародних, тощо)

Керівник навчального закладу

Головний бухгалтер

М. П.

Додаток Б
(рекомендований)

Форма опитувальної анкети

ОПИТУВАЛЬНА АНКЕТА

з інформацією щодо курсу навчання,
що заявлено на сертифікацію навчальним закладом

1. Назва і реквізити (тел., fax, e-mail) навчального закладу-заявника

2. Назва курсу навчання, щодо якого здійснюється обстеження навчального закладу

3. Позначення та назва нормативного документа, за яким підтверджується компетентність слухачів

4. Керівний склад навчального закладу
4.1 Прізвища, ініціали і посади відповідальних керівників навчального закладу

4.2 Прізвище, ініціали і посада особи, відповідальної за здійснення навчального процесу

4.3 Прізвище, ініціали і посада особи, відповідальної за сертифікацію курсу навчання та її заступника

5. Кількість викладацького складу навчального закладу (штатного та позаштатного) і кількість викладачів, зайнятих у підготовці слухачів за курсом навчання, що заявлено на сертифікацію

	Так/ні	Примітка або подання докладної інформації (у разі необхідності)
6. Організація		
6.1 Чи визначено розподіл відповідальності керівників підрозділів навчального закладу за забезпечення процесу підготовки (перепідготовки) слухачів згідно з вимогами нормативних документів та сертифікацію курсу навчання?		
6.2 Наявність в навчальному закладі функціонального підрозділу (особи), відповідального (-ної) за сертифікацію курсу навчання на всіх її етапах.		
6.3 Наявність задокументованої системи якості.		
7 Управління документацією		
7.1 Наявність затвердженого порядку ведення планів, програм навчання, конспектів лекцій, методик проведення практичних робіт, запитань для контрольних робіт, білетів для підсумкових іспитів, нормативних документів, технічної документації, документів зовнішнього походження, тощо в навчальному закладі.		
7.2 Наявність задокументованих процедур, які визначають порядок внесення змін і постійного перегляду планів, програм навчання, конспектів лекцій, методик проведення практичних робіт, запитань для контрольних робіт, білетів для підсумкових іспитів та актуалізації нормативних документів, технічної документації, документів зовнішнього походження, тощо.		
8. Забезпечення ідентифікації документації.		
8.1 Наявність задокументованої процедури ідентифікації планів, програм навчання, конспектів лекцій, методик проведення практичних робіт, запитань для контрольних робіт, білетів для підсумкових іспитів, нормативних документів, технічної документації, документів зовнішнього походження, тощо в навчальному закладі на всіх етапах підготовки (перепідготовки) слухачів		
8.2 Чи передбачені процедури виділення критичних параметрів, що в найбільшій мірі впливають на ступінь підготовленості слухачів до здійснення діяльності в за обраною спеціалізацією та підтвердження компетентності в органі з сертифікації персоналу.		
9. Система контролю процесу підготовки (перепідготовки) слухачів		
9.1 Наявність процедури проведення поточного контролю знань слухачів		
9.2 Наявність процедури проведення підсумкової перевірки знань		
9.3 Реєстрація даних проведення поточного контролю знань та підсумкових іспитів		
10 Коригувальні дії		
11.1 Наявність процедур, що забезпечують виявлення причин невідповідності процесу підготовки (перепідготовки) слухачів та проведення коригувальних дій, які попереджують повторення дефектів		
11.2 Чи передбачено внесення змін до документації навчального закладу (за необхідності) за результатами проведення коригувальних дій?		

12 Реєстрація даних про якість підготовки слухачів		
12.1 Наявність задокументованої процедури реєстрації та зберігання даних поточного контролю знань та підсумкових іспитів		
12.2 Наявність системи реєстрації рекламацій (претензій) щодо підготовки (перепідготовки) слухачів та здійснення коригувальних дій		
13 Наявність акредитації навчального закладу або ліцензії на право проведення навчання, ким її видано?		
14 Наявність дозволу на початок діяльності		
15 Наявність списків власних і запрошених викладачів із підтвердженням їхнього рівня кваліфікації і чи відповідають вони вимогам, що пред'являються?		
16 Чи є достатня кількість викладацького складу?		
17 Чи беруть участь викладачі у іспитах?		
18 Наявність угод з викладачами, що проводили навчання кандидата, яка включає їх участь в іспитах		
19 Наявність журналів врахування занять і відвідування		
19.1 Чи вказується в журналі п.і.б. викладача?		
19.2 Чи відповідають записи в журналі тому, що затверджено програмою навчання по темах і кількості годин?		
20 Наявність у навчальному закладі: - навчальних планів; - програм навчання; - опису й методик проведення практичних робіт; - опису й методики проведення перевірки знань слухачів		
21 Чи підтримуються програми на сучасному рівні?		
22 Чи узгоджені застосовувані програми з Органом із сертифікації персоналу?		
23 Наявність конспектів лекцій і методичних указівок щодо проведення практичних робіт		
24 Наявність бібліотеки для обслуговування слухачів		
24.1 Чи вільний доступ до нормативної документації, спеціальної, довідкової і методичної літератури?		
25 Наявність умов проведення практичних занять		
26 Підпорядкованість навчального закладу		

(посада керівника навчального закладу) (підпис) (ініціали, прізвище)

Використані джерела

1. Закон України ,Дро підтвердження відповідності";
2. ДСТУ ISO/IEC 17024:2005 Оцінювання відповідності. Загальні вимоги до органів, що здійснюють сертифікацію персоналу;
3. ISO/IEC 17024:2012 Оцінювання відповідності. Загальні вимоги до органів, що здійснюють сертифікацію персоналу

Лекція 35

Внутріфірмова сертифікація персоналу (на прикладі НКМЗ)

Зміст лекції:

1. Внутріфірмова сертифікація персоналу - що це таке?
2. Методологія внутріфірмової сертифікації персоналу НКМЗ

1. Внутріфірмова сертифікація персоналу - що це таке?

Давайте пригадаємо що таке атестація, і що таке сертифікація персоналу.

Атестація персоналу - це діяльність внутрішньої атестаційної комісії з оцінки кваліфікації працівника (підтвердження відповідності займаній посаді).

Сертифікація персоналу - це діяльність незалежної (третьої сторони) з оцінки ступеня професійної підготовки, компетентності та кваліфікації окремих категорій колективів установленим вимогам.

По великому рахунку тут висловлюється недовіра в об'єктивності або нездатності внутрішньої атестаційної комісії прийняти неупереджене і вірне рішення.

Але якщо керівництво підприємства хоче знати об'єктивну інформацію і має в розпорядженні кадри які можуть кваліфіковано провести сертифікацію персоналу (на НКМЗ вирощують своїх кандидатів і докторів наук), то чому підприємство повинно платити великі гроші за сертифікацію сторонній організації. Так, видані сертифікати не будуть визнаватися за межами підприємства, але ж всередині підприємства сертифікація може прийняти широкий розмах.

До останнього часу основною оцінкою працівників підприємства залишалися кваліфікаційні і посадові характеристики, зміст яких досить схематично описує професійні обов'язки. Слабкий зв'язок результатів атестації з системою професійного навчання, втрата єдності вимог для однакових спеціальностей в різних виробництвах, формальний підхід до формування атестаційних комісій, до самого порядку проведення атестації - усе це не дозволяло виявити реальний рівень кваліфікації працівників.

Сертифікація є ефективним мотиваційним важелем самовдосконалення, виявляє фактичні і потенціальні здібності, дозволяє визначити готовність людини реалізовувати оперативні і стратегічні плани підприємства.

Оцінка результатів праці і оцінка рівня кваліфікації - це два різновиди оцінки персоналу.

В першому випадку оцінка проводиться шляхом порівняльного аналізу планових і фактичних результатів праці за допомогою розроблених на етапі атестації робочих місць параметрів і критеріїв (тобто вимог до результатів виконання посадових інструкцій). Оцінка результатів праці дозволяє грамотно вибудувати ефективну систему її оплати.

В другому випадку методика включає заходи з оцінки компетенції, тобто рівня відповідних знань, навичок і особистих якостей конкретного співробітника вимогам робочого місця чи посади (кваліфікаційним вимогам). Оцінка рівня кваліфікації дає можливість перейти до цілеспрямованого навчання співробітників шляхом розробки індивідуальних планів розвитку, а також виявити персонал, що не відповідає вимогам робочих місць.

Але ці два підходи пов'язані між собою. Якщо виключити один з них, то порушиться вся система управління персоналом. Наприклад, якщо в організації не буде проводитися атестація робочих місць, результатом якої є визначення кваліфікаційних вимог до посади, характеристики робочого місця и посадовим обов'язкам, то буде порушена система підбору персоналу і система оцінки відповідності кваліфікації працівника вимогам робочого місця, що зробить неможливим дати оцінку результатів праці працівників. В свою чергу це призведе до дезорганізації системи навчання і розвитку персоналу.

Програма сертифікації на заводі НКМЗ запроваджувалась в три етапи.

На першому етапі, керуючись стратегією підприємства, були визначені групи професій, що є найбільш значимими для реалізації внутрішніх процесів. Серед них робочі металургійного виробництва, робочі верстатних професій, а також спеціалісти конструкторських і технологічних служб.

На другому етапі були сформульовані корпоративні вимоги до цих професій, складені матричні моделі робочих місць, що представляють собою вимоги стосовно знань, умінь і цінностей, що необхідні для успішної роботи

на даній посаді. Матричні моделі робочих місць, це орієнтир для розвитку персоналу, що дозволяє виявити потенціал працівників і навчанням довести цей потенціал до рівня установлених вимог.

На третьому етапі були розроблені механізми оцінки компетенцій і індивідуальних результатів праці, а також методика виявлення потенціальних можливостей персоналу стосовно покращення якості роботи.

Структурна модель корпоративних вимог до працівника, що складається із блоків:

- базова освіта;
- стаж роботи за професією;
- професійна компетентність:
  - повинен знати;
  - повинен уміти;
  - здатність виконувати заданий перелік робіт;
- особисті якості;
- обов'язки працівника.

Перелік блоків структури обумовлений необхідністю урахування різнобічних вимог робочого місця до працівника, що відповідає принципам системного підходу. В додатку А наведені вимоги до робітників верстатних професій, як визначаються змістом праці та умовами виробництва НКМЗ.

В даний час , з позицій напрацьованого досвіду, можна впевнено констатувати, що за рахунок запровадження на заводі системи внутріфірмової сертифікації персоналу НКМЗ отримав:

- надійний механізм гарантії строгої відповідності кваліфікації персоналу установленим вимогам;
- можливість раціонально використати кошти на навчання за рахунок їх концентрації на пріоритетних напрямах підвищення кваліфікації персоналу;
- вихідний матеріал для створення інформаційної бази даних про рівень компетентності персоналу.

Формула успіху в бізнесі залежить від відповідей на питання: яка у вас стратегія? Як ви здійснюєте підбір кадрів? Як ви розвиваєте персонал?

Відповіді на ці непрості запитання дає оцінка людського капіталу засобами внутріфірмової сертифікації персоналу, яка дозволяє знаходити обґрунтовані шляхи вирішення наступних задач:

визначати напрямки перспективного розвитку підприємства;

ідентифікувати нові знання;

формувати нові компетенції.

2. Методологія внутріфірмової сертифікації персоналу НКМЗ

Методологія сертифікації персоналу на підприємстві постійно удосконалюється, але уже можна говорити про її успіхи. Із 1165 робітників верстатних професій сертифікацію пройшли 960 людей. Підтвердили свій високий професійний рівень і отримали сертифікат 288 верстатників (24,7% від загальної кількості основних верстатників). В процес сертифікації і ресертифікації планується залучити усіх робітників підприємств, що є важливою умовою для забезпечення ритмічної роботи колективу.

Оновлення верстатного парку в цехах заводу пред'являє верстатникам нові, вищі вимоги. Навчання роботі на новому обладнанні з програмним забезпеченням - процес трудомісткий, що вимагає від робітника певних здібностей і особистих якостей. Така задача під силу не кожному робітнику, навіть тому, що пропрацював багато років на універсальному обладнанні. Так, із числа заявлених до сертифікації верстатників, працюючих на верстатах з ЧПК, сертифікати отримали 47%. В той же час для верстатників, що працюють на універсальному обладнанні, даний показник склав всього 24%.

Ці цифри підтверджують, що високотехнологічне обладнання обслуговує робочий авангард - саме ця категорія верстатників володіє знаннями і навичками, що необхідні сучасному виробництву.

Верстатники, що працюють на високотехнологічному обладнанні і і складають 54% від числа всіх робітників, стали володарями сертифікату (при середньому віці до 35 років). Такі дані підтверджують, що в першу чергу саме молоді робітники демонструють здатність легко адаптуватись до мінливого середовища і активно навчатися новим методам роботи. Це надає впевненості в тому, що вибраний курс на оновлення верстатного парку і забезпечення його молодими перспективними робітниками є правильним.

Верстатники в стратегічному плані для великого машинобудівного підприємства є для робітниками провідних професій. Тому комплексна оцінка верстатників і реалізація програм їх професійного розвитку актуальні як в даний час, так і в перспективі.

Хороші показники навчання були отримані при сертифікації персоналу металургійного виробництва. Із 1292 основних робітників металургійного виробництва в процес сертифікації було залучено 846 осіб, із них сертифікати отримали 227, що складає 17,6% від загальної кількості основних робітників металургійного виробництва.

Крім робітників основних професій визначається рівень компетентності інтелектуального потенціалу, основу якого складають конструктори і технологи.

Серед працівників інженерних служб саме інженер-конструктор і інженер-технолог в усі часи були і залишаються інтелектуальним ядром підприємства і стратегічно важливою складовою нематеріальних активів. В них закладений творчий потенціал, креативність, здатність створювати нову, конкурентну на ринку продукцію

Із 1563 працівників цієї категорії підлягали сертифікації 1284. Процес сертифікації пройшли 702 особи, із яких отримали сертифікат, що підтверджує високий рівень професіоналізму, 262 спеціаліста, що становить 36,8%. Це достатньо високий показник, що підтверджує готовність інтелектуальної еліти підприємства успішно виконувати поставлені задачі.

Аналіз результатів сертифікації спеціалістів технологічних і конструкторських служб показав, що професіоналізм спеціалістів прямо пропорційний рівню кваліфікації. Разом з тим, приємно відмітити, що в цю еліту вливаються молоді працівники, що досконало володіють комп'ютерними технологіями і іноземними мовами, з яскраво вираженими інноваційними здібностями, які не бояться брати на себе відповідальність за самостійно прийняті рішення, які уміють швидко орієнтуватися в мінливому середовищі.

Прогнозуючи подальше реалізацію програми сертифікації, можна припустити, що в майбутньому отримання сертифікату (і, відповідно, щомісячної надбавки в розмірі 25-30% від середньої зарплати) будуть визначати не стаж роботи, не вік і не посада, а володіння конкурентними

професійними якостями. Сертифікація є саме тим інструментом, який потрібен для розкриття в людини прихованих можливостей.

Сертифікація - це і діагностичний засіб, за допомогою якого визначаються напрямки в роботі з розвитку персоналу. Крім того, вона допомагає кожному бачити своє місце в системі професіонального корпоративного розвитку, що зміцнює лояльність працівника до підприємства і позитивно впливає на його трудову мотивацію і дисципліну. Наявність сертифікату є спонукальним мотивом для самореалізації персоналу, гарантією отримання цікавішої і складнішої роботи.

Запроваджуючи систему професійної сертифікації, на заводі розробили для неї свої нормативні рамки:

- строк дії сертифікату компетентності три роки, потім - ресертифікація;
- інспекційний контроль сертифікованого персоналу проводить орган з сертифікації;
- позаплановий контроль проводиться, якщо надходять претензії щодо якості робіт, що виконуються;
- сертифікат вилучається у разі одноразового відходу від встановлених стандартів якості робіт, що виконуються, і може бути відновленим не раніше, ніж через рік після його вилучення;
- працівник, що має сертифікат, щомісячно отримує «премію за професійність».

Отримавши сертифікат, працівник починає краще розуміти і оцінювати свій особистий вклад в діяльність підприємства. Зростає ступінь його відповідальності за результати роботи, долається відчуження і з'являється задоволеність своєю працею за рахунок статусу професіонала і гарантії занятості на підприємстві. Підкріплення цього статусу матеріальним заохоченням стимулює до подальшого підвищення професійного рівня.

Планується методологію сертифікації застосовувати для оцінки всього персоналу підприємства.

Слід зазначити, що оцінка компетенцій персоналу здійснюється з використанням комп'ютерної технології. Застосована методологія знайшла визнання в Україні (Державним департаментом інтелектуальної власності України від 6.11.2006 р. виданий патент № 17861 на «Спосіб

автоматизованої підготовки і комплексної оцінки освітньо-кваліфікаційного рівня персоналу підприємства».

Оцінюють її і за кордоном. Директор по персоналу французької компанії GGB France EURL Катрін Дезекюр, обмінюючись досвідом з українськими спеціалістами, сказала: «Як ми оцінюємо професіоналізм і компетентність співробітника? Він повинен відповідати вимогам свого робочого місця і вміти сприймати нововведення: як у нас кажуть, «уміти робити» і « вміти розбиратися». Оцінку рівня технічної компетентності нам дає система атестації і сертифікації. Ми проводимо її так же, як це роблять колеги на НКМЗ».

Додаток А.

Вимоги до робітників верстатних професій, що визначаються змістом праці і умовами виробництва НКМЗ.

Використані джерела

1. Сурков Г.С., Тупік І.Я. Управління розвитком персоналу на машинобудівному заводі. Теорія і практика: Монографія / За наук. Ред. В.М. Данюка. - К.: КНЕУ, 2008. - 232 с.

Лекція 36

Сертифікація керівників і спеціалістів інженерних служб НКМЗ

Зміст лекції:

1. Вступна частина
2. Організація сертифікації
3. Порядок проведення сертифікації
4. Функції учасників процесу сертифікації
5. Аудит сертифікованого персоналу

1. Вступна частина

Ефективність праці інженерів пов'язана в основному не з фізичними об'єктами виробництва в даний момент, а з інтенсивністю нововведень, які є передумовами зростання ефективності виробництва. Сертифікація цього контингенту працівників покликана впорядкувати процеси аналізу ефективності інженерної праці і удосконалення методів оцінки особистого трудового вкладу керівників і спеціалістів в підвищення ефективності виробництва.

Мета сертифікації інженерних кадрів - встановити рівень підготовки, професійних знань, навичок і досвіду працівника для підтвердження його відповідності встановленим вимогам і визначити його можливості належним чином здійснювати свої функції.

Основними принципами сертифікації вважаються спрямованість на покращення роботи, ретельна підготовка, конфіденційність, всебічне та неупереджене обговорення підсумків роботи, особистісних і ділових якостей людини, їх відповідність вимогам посаді, надійність і уніфікованість критеріїв, достовірність методів.

Інженер повинен чітко розуміти, що від нього чекають і чому, тобто усвідомлювати ціль роботи, мати необхідні навики, кваліфікацію, фізичні та розумові здібності.

Сертифікація керівників і спеціалістів інженерних служб дозволяє:

- отримати об'єктивну оцінку професійних здібностей і потенціалу інженерного складу персоналу, рівня його відповідності встановленим вимогам;

- покращити розстановку працівників у відповідності з їх здатностями і можливостями;
- активізувати мотивацію професіоналізму;
- привести у відповідність рівень якості робіт, що виконуються;
- підвищити рівень конкурентоспроможності продукції, що випускається;
- створити базу даних працівників за рівнем компетентності, мобільності, що дозволить якісно, в мінімальні терміни визначити виконавця завдання при скороченні затрат на виробництво;
- зменшити витрати на приведення рівня компетентності і підготовку працівників у відповідності з установленими вимогами.

Сертифікація надасть працівнику:

- офіційне підтвердження його професіоналізму;
- вагомі переваги перед несертифікованими колегами при просуванні на більш високу кваліфікацію і отримання адекватних виробничих завдань;
- можливість подальшого професійного росту і гарантію зайнятості на підприємстві;
- відповідний його здібностям рівень мотивації.

2. Організація сертифікації

Для управління і координації робіт по сертифікації персоналу створений виконавчий орган по сертифікації. Для координації дій по сертифікації персоналу інженерних служб призначається керівник проекту. Визначається перелік посад і рівень кваліфікації персоналу, що підлягає сертифікації, розробляються заходи з організації проведення сертифікації, встановлюються строки сертифікації. Для реалізації рішень виконавчого органу по сертифікації визначається склад мультидисциплінарної групи. Для проведення оцінки професійних знань , вмінь і навичок інженерів, а також визначення рівня відповідності професійної кваліфікації затверджується склад сертифікаційної комісії.

На основі аналізу праці керівників і спеціалістів, а також з урахуванням стратегії розвитку підприємства і вимог посадових характеристик розробляються і затверджуються внутріфірмові вимоги до

компетентності персоналу. На їх основі формується модель робочого місця. Модель робочого місця відображає набір необхідних особистих якостей керівника і спеціаліста, їх ключові функції і умови праці, передбачені КЗоТ, колективним договором і іншими нормативними документами. В структурі моделі робочого місця пріоритетне значення має перелік знань і умінь, необхідних для якісного виконання робіт, що забезпечують конкурентоспроможність продукції і розвиток підприємства.

На основі внутріфірмових вимог розробляється оціночний лист визначаються кандидатури експертів для оцінювання. Оціночний лист передбачає експертну оцінку професійних, ділових і особистих якостей кожного працівника. В якості експертів виступають безпосередній керівник (начальник бюро, ведучий інженер, керівник групи), головний спеціаліст, керівники цехів і виробництв. Наряду з цим працівник, що атестується, виконує самооцінку. Важливість самооцінки полягає не тільки в тому, що вона дозволяє людині побачити сильні і слабкі сторони своєї роботи, але і в тому, що на основі осмислення цих результатів він має можливість вибудувати власну програму подальшої діяльності. Такий підхід до оцінки дозволяє керівництву краще зрозуміти, як працює працівник, що криється за досягненнями і невдачами, донести до працівника свою думку. Після заповнення оцінного листа кожен експерт, а також и особисто працівник, ставлять підпис. Підпис підтверджує, що з оцінкою працівник ознайомлений.

Розробляється методика визначення цінності. Встановлюються ключові показники, які диференційовані за категоріями. Визначається коефіцієнт значущості кожного показника і бал оцінки категорії.

Розробляються факторно-критеріальна модель оцінки складності робіт. Встановлюються фактори, що відображають складність виконуваних робіт, які ранжуються в порядку зниження значимості. Проводиться оцінка факторів.

3. Порядок проведення сертифікації

Вивчення даних кадрової інформації і визначення цінності робітника. На цьому етапі виконується розрахунок показників цінності працівника. Розрахунок ведеться за групою показників, для яких визначені категорії. Для кожної категорії проставляються оцінки в діапазоні від «0» до

«5». Для кожного показника методом експертної оцінки визначений свій коефіцієнт знач, які розташовані за важливістю в порядку убування. За оцінкою і коефіцієнтом значимості для кожної категорії визначається показник цінності в балах. Оцінки по кожному працівнику зводяться в таблицю і надаються сертифікаційній комісії.

Визначення рівня професіональної компетентності, особистих і ділових якостей за оцінним листом.

Рівень професійної компетентності працівника, що сертифікується, визначається з використанням оцінного листа, в якому указаний перелік кваліфікаційних вимог. Спочатку працівник, що сертифікується, проводить самооцінку, а потім група експертів проводить аналіз і виставляє свою оцінку відповідності працівника кваліфікаційним вимогам. Розрахунок рівня професійної компетентності ведеться в процентному відношенні знань і умінь, якими робітник володіє, до загальної кількості обов'язкових вимог.

Наступним етапом є оцінка особистих і ділових якостей за списком критеріїв. У списку критерії розміщені за важливістю в порядку убування. Для кожного критерія визначається питома значимість і з її врахуванням виставляється бальна оцінка.

Оцінка сукупності особистих якостей працівника проводиться шляхом підсумовування оцінок ознак з урахуванням їх питомої значимості. Отримані дані подаються для вивчення в сертифікаційну комісію.

Проведення факторно-критеріального аналізу і встановлення рівня складності роботи, що виконується.

Факторно-критеріальний аналіз (ФКА) проводиться за методикою, яка дозволяє враховувати такий показник, як складність роботи. Це є однією з найважливіших складових для прийняття сертифікаційною комісією відповідного рішення.

Теоретичний екзамен.

Проведення теоретичного екзамену дозволяє визначити рівень теоретичної підготовки працівника. Теоретичний екзамен складається із контроля базових знань, необхідних спеціалісту, і контроля спеціальних знань, властивих профілю його робочого місця. Ефективність праці керівників і спеціалістів інженерних служб пов'язана не тільки з фізичними об'єктами виробництва, але в більшій мірі з інтенсивністю нововведень, які

реально можна здійснити тільки володіючи солідною базою теоретичних знань. Теоретичний екзамен оцінюється за 5-бальною системою.

Прийняття рішення по сертифікації за підсумками комплексної оцінки і видачі сертифіката.

Для кожного виду оцінки встановлюється коефіцієнт значимості і з його врахуванням по кожному виду оцінки ведеться розрахунок підсумкової суми балів. Отримані дані заносяться в протокол засідання сертифікаційної комісії. За цими результатами сертифікаційна комісія робить висновок для прийняття рішення виконавчим органом з сертифікації. На основі цього висновку виконавчий орган з сертифікації приймає остаточне рішення про видачу сертифікату.

4. Функції учасників процесу сертифікації

Функції виконавчого органу з сертифікації:

- встановлює загальні правила і рекомендації для проведення сертифікації;
- узгоджує і подає на затвердження розпорядчі і нормативні документи по сертифікації;
- визначає склад сертифікаційної комісії і мультидисциплінарної групи;
- керує процесом комплексної оцінки;
- приймає рішення про сертифікацію працівника і видачу сертифікату;
- видає сертифікат;
- визначає авторський супровід сертифікованого персоналу;
- надає офіційну інформацію про хід проведення сертифікації;
- розглядає апеляції персоналу, що сертифікується.

Функції мультидисциплінарної групи:

- розробляє і готовить документацію по організації і проведенні сертифікації;

- розробляє методику сертифікації, показники і критерії оцінки, контрольні запитання по посадам;
- проводить аналіз документації, що надається, та баз даних;
- організовує виконання заходів по сертифікації;

- o розробляє, тиражує і оформляє обліково-звітну документацію;
- o аналізує стан процесу сертифікації;
- o відповідає за інформаційне і методичне забезпечення сертифікації;
- o проводить співбесіди з учасниками сертифікації по методиці оцінювання і процесу сертифікації в цілому, опрацьовує результати, підводить підсумки, готовить інформацію для прийняття рішення;
- o готовить до публікації офіціальну інформацію про хід проведення сертифікації.

Функції сертифікаційної комісії:

- аналізує надану на комісію документацію по персоналу (оцінні листи, дані про цінність працівника, факторно-критеріальну оцінку працівника);
- оцінює професійні знання і навики працівників;
- визначають рівень професійної компетентності;
- узагальнюють отримані дані;
- надають підсумки сертифікаційної комісії на затвердження у виконавчий орган.

5. Аудит сертифікованого персоналу

При наявності відступів від вимог стосовно якості роботи, що виконується, сертифікат вилучається, і його відновлення здійснюється в установленому порядку, але не раніше ніж за рік.

Виконавчий орган по сертифікації здійснює інспекційний контроль сертифікованого персоналу, який проводиться не менше двох разів за період дії сертифікату.

Позаплановий інспекційний контроль проводиться у разі надходження інформації про претензії щодо якості робіт, що виконуються сертифікованими працівниками.

Матеріали сертифікації, що підготовлені відділом розвитку персоналу і управління знаннями, заносяться в базу даних «Професійний розвиток персоналу».

Сертифікат видається персонально. Строк дії сертифікату - 3 роки. По закінченні цього терміну персонал проходить повторну сертифікацію.

Додаток А.

Індивідуальний план розвитку молодого спеціаліста відділу головного технолога на 2007 - 2009 рр.

Використані джерела

1. Сурков Г.С., Тупік І.Я. Управління розвитком персоналу на машинобудівному заводі. Теорія і практика: Монографія / За наук. Ред. В.М. Данюка. - К.: КНЕУ, 2008. - 232 с.