Министерство транспорта Российской Федерации
Федеральное агентство железнодорожного транспорта
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Дальневосточный государственный университет путей сообщения»

Кафедра «Менеджмент»

М.А. Щуковская И.А. Соколова

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Рекомендовано
Методическим советом по качеству
образовательной деятельности ДВГУПС
в качестве учебного пособия

Хабаровск
Издательство ДВГУПС
2014

УДК 005.95(075.8)
ББК У291.6-21я73
Щ 956

Рецензенты:

Кафедра «Экономика труда и управление персоналом» ХГАЭП
(и.о. заведующего кафедрой, кандидат экономических наук,
доцент *А.Б. Попов*)

Доктор экономических наук, директор ДальНИИ рынка
Министерства экономики Российской Федерации,
профессор *В.К. Заусаев*

Щуковская, М.А.

Щ 956 Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / М.А. Щуковская, И.А. Соколова. – Хабаровск : Изд-во ДВГУПС, 2014. – 176 с. : ил.

Учебное пособие соответствует ФГОС ВО по направлению подготовки бакалавров 38.03.02 «Менеджмент».

Рассмотрены вопросы управления человеческими ресурсами в современных организациях, в том числе построение системы УЧР, стратегический подход к управлению человеческими ресурсами, управление интеллектуальным капиталом в контексте УЧР.

Особое внимание уделено HR-маркетингу в системе управления человеческими ресурсами как направлению повышения конкурентоспособности организаций-работодателей и обеспечения их стабильного функционирования.

Предназначено для студентов 2-го курса очной формы обучения, изучающих дисциплину «Управление человеческими ресурсами».

УДК 005.95(075.8)
ББК У291.6-21я73

© ДВГУПС, 2014

ВВЕДЕНИЕ

В условиях экономики знаний наиболее ценным и значимым экономическим ресурсом общества, важнейшим источником конкурентных преимуществ организации является человеческий капитал.

Компании, которые ставят стратегическую задачу не только выживать в условиях всевозрастающей конкуренции, но и быть устойчивыми и развивающимися, постоянно обращаются к анализу ключевых факторов успеха бизнеса. На данный момент времени все большее значение придается таким факторам, как ориентация на потребителя, диверсификация производства, продукт высокого качества, философия бизнеса, отлаженные процессы, постоянное совершенствование организационных структур, использование новейших технологий и другие. Все перечисленные факторы имеют прямое отношение к эффективному использованию человеческих ресурсов. Только творческие и инициативные сотрудники, имеющие высокую квалификацию, профессионализм, способность к инновациям, компетентность, могут решить современные задачи конкурентного развития организации.

В настоящее время на рынке труда основную конкурентную борьбу организации ведут за профессионалов высокого класса, за более эффективное использование потенциала работников. Только профессиональные и зрелые в личностном отношении сотрудники делают ее продукт или услуги конкурентоспособными.

Главным ресурсом стратегического развития компании в условиях экономики знаний становятся ни внешние статичные, природные и социальные благоприятствующие развитию компании факторы, являющиеся традиционными для индустриального общества, а интеллектуальный капитал, креативный потенциал персонала, уникальные организационные знания инновации на всех стадиях создания товара до движения его от производителя к потребителю.

Таким образом, за счет корректного управления человеческими ресурсами компании можно достичь стратегических целей и устойчивого конкурентного преимущества. Грамотное управление человеческими ресурсами заключается в том, чтобы служба по управлению человеческими ресурсами из вспомогательного подразделения компании превратилась в стратегического-партнера и советника, функции по управлению персоналом были интегрированы с бизнес-стратегией организации, организация стремилась получить статус предпочтительного работодателя и относилась к своим сотрудникам как к внутренним клиентам и т.д.

Учебное пособие состоит из трех глав. В первой главе рассматриваются цели и задачи управления человеческими ресурсами, прослеживается становление современной парадигмы управления HR. Управление

человеческими ресурсами (УЧР) рассматривается с точки зрения системного подхода, в рамках которого прописываются функции HR-менеджмента. Особое внимание уделяется стратегическому подходу управления человеческими ресурсами, так как именно их стратегическая направленность обеспечивает конкурентоспособность организации. Управление человеческими ресурсами рассматривается сквозь призму интеллектуального капитала. Приоритеты расставлены так, что персонал организации рассматривается как человеческий капитал организации, который обеспечивает основу и перспективное развитие в целом интеллектуального капитала организации.

Вторая глава представлена с позиции маркетингового подхода к управлению человеческими ресурсами. В рамках данного подхода рассмотрены вопросы, посвященные общей концепции HR-маркетинга, планированию персонала, политике найма человеческих ресурсов, формированию стратегии управления лояльностью персонала, мотивационным аспектам управления человеческими ресурсами, управлению организационной культурой, управлению системой обучения и развития человеческих ресурсов в организации.

Третья глава посвящена оценке результативности трудовой деятельности человеческих ресурсов. Рассмотрены вопросы оценки и аттестация персонала и экономической эффективности HR-службы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

1.1. Управление человеческими ресурсами как функция менеджмента

В современном мире наблюдается превращение знания в ключевой ресурс развития, конкуренции, основанной на создании наукоёмких и знаниеемких продуктов и услуг. Экономика, основанная на знаниях, – это экономика, создающая, распространяющая и использующая знания для обеспечения своего роста и конкурентоспособности. Это экономика, которая широко использует знания в разнообразных формах, при этом знания обогащают все отрасли, все секторы и всех участников экономических процессов. В рамках этой экономики знания создаются в виде научной и высокотехнологичной продукции, высококвалифицированных услуг, образования.

К началу XX в. объем знаний в мире увеличился более чем в 250 тыс. раз. Человечество приблизилось к переходу в новую, инновационную фазу своего развития. В 1962 г. Ф. Махлуп для характеристики этой фазы ввёл понятие «экономика знаний», или же общество, основанное на знаниях. Характерные черты экономики знаний следующие:

1. Знания как воспроизводственный ресурс безграничны, при этом они быстро устаревают, их необходимо постоянно обновлять, они с огромной скоростью распространяются и стремительно увеличиваются в масштабах.

2. Знания, которые проявляют себя в виде производительной силы; возрастающая роль наукоёмкого сектора, роста объёмов производства и сбыта современных наукоёмких технологий; ускоряющиеся процессы компьютеризации и информационного пространства экономики и всей общественной жизни.

3. Рост капитализации рыночной стоимости компаний, которые осуществляют исследования и разработки в новейших областях науки и техники.

4. Увеличение затрат в человека как одно из направлений системы государственных приоритетов в развитии науки и техники.

Формирование и развитие экономики, основанной на знаниях, становится приоритетной задачей многих стран, в том числе и России. Изменение тенденций в развитии экономики привело к созданию значимости интеллектуального капитала. Интеллектуальным капиталом коммерческой организации считается совокупность знаний, информации, опыта, квалификации и мотивации персонала, организационных возможностей и технологий, способных создавать добавленную стоимость и обеспечивать конкурентоспособность продукции на рынке.

Человеческий капитал, является основополагающим в развитии интеллектуального капитала. Исследователи отмечают, что «работники

корпорации и знания, которыми они обладают и которые они создают, представляют собой активы, влияющие на ее эффективность в большей степени, чем любые другие формы капитала, которыми она владеет» [42]. Люди являются важнейшим ресурсом любой организации. Они создают новые продукты, аккумулируют и используют финансовые ресурсы, контролируют качество. Люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. Их возможности и инициатива безграничны, в то время как другие ресурсы ограниченны. Высококвалифицированный, креативный, адаптивный, приверженный персонал организации является важным стратегическим преимуществом, позволяющим не только выжить в условиях жесткой конкуренции, но и занять лидирующие позиции на рынке. За счет корректного управления человеческими ресурсами можно достичь стратегических целей организации и устойчивого конкурентного преимущества.

УЧР – это стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей [1].

В управлении человеческими ресурсами различают жесткий и гибкий подходы. Жесткий подход к УЧР основывается на количественном, измерительном и стратегическом аспектах управления численностью рабочей силы и осуществляется такими же «рациональными» методами, какие применяются к любому другому экономическому фактору. Философия этого бизнес-ориентированного подхода подчеркивает необходимость управления людьми таким методом, который способствовал бы созданию дополнительной ценности и формированию конкурентного преимущества организации. Причем люди рассматриваются как человеческий капитал, который при необходимых инвестициях в его развитие может обеспечить желаемый доход. Жесткий подход фокусируется на следующих аспектах:

– удовлетворении интересов руководства;

– реализации стратегического подхода, согласующегося со стратегией организации;

– создании дополнительной ценности благодаря развитию человеческих ресурсов и управлению эффективностью труда;

Гибкий подход к УЧР уходит корнями в школу человеческих отношений, основанную на коммуникации, мотивации и лидерстве. По определению Стори, данный подход предписывает «относиться к работникам как к ценным активам, создающим конкурентное преимущество за счет своей приверженности работе, адаптивности и высокого качества труда (навыки, умение эффективно работать и т.д.)». По мнению Геста, такой подход расценивает работников прежде всего, как средство, а не как объект управления. Основная идея гибкого подхода к УЧР заключается в достижении приверженности «сердец и умов» работников целям компа-

нии с помощью вовлечения их в процесс, создания благоприятных условий для общения и обмена информацией и других методов формирования компаний с высокой степенью приверженности и доверия работников. Значительное внимание при этом уделяется ключевой роли организационной культуры. Центром внимания при таком подходе является «взаимность» – убежденность в том, что интересы руководства и работников могут и должны совпадать.

Основная цель УЧР направлена на развитие организационной способности достигать успеха за счет использования людей. С точки зрения Армстронга, УЧР направлено:

– на помощь организации в приобретении и удержании необходимой квалифицированной, приверженной и мотивированной рабочей силы;

– максимизацию и развитие внутренних способностей людей – их вклада, потенциала и статуса на рынке труда – путем создания возможностей для обучения и постоянного развития;

– развитие высокоэффективных рабочих систем, которые включают четко структурированные процессы найма и отбора, системы компенсаций и стимулов на основе результатов труда, а также деятельность по обучению и развитию управленческих кадров, связанную с потребностями организации;

– становление действенной практики, ориентированной на признание менеджерами ценности сотрудников как одной из основных заинтересованных сторон в организации, и стимулирование развития атмосферы сотрудничества и взаимного доверия;

– создание климата, способствующего становлению эффективных и гармоничных партнерских отношений между менеджерами и их подчиненными;

– культивирование среды, благоприятной для командной работы, и обеспечение гибкости процессов;

– помощь компании в разработке сбалансированного и адаптивного подхода к удовлетворению потребностей заинтересованных сторон (владельцы, государственные учреждения или доверительные управляющие, руководство, сотрудники, потребители, поставщики и общество в целом);

– создание условий для оценки и вознаграждения людей по результатам их действий и достижений;

– управление разнообразием, присущим трудовым коллективам, принимая во внимание индивидуальные и групповые различия в трудовых отношениях, стилях поведения и устремлениях;

– создание условий для проведения политики равных возможностей применительно ко всем сотрудникам организации;

– осуществление этического подхода к управлению, основанного на заботе о людях, справедливости и прозрачности деятельности;

– поддержание и совершенствование физического и морального благополучия работников [1].

Основные характеристики УЧР

1. УЧР подчеркивает важность формирования приверженности миссии и ценностям компании, т.е. эта модель «ориентирована на приверженность».

2. УЧР основывается на осознании необходимости стратегического соответствия – интегрирования кадровой и организационной стратегии.

3. Эта деятельность стимулируется высшим руководством.

4. Внедрение системы УЧР и ответственность за результаты возлагается на линейных руководителей.

5. УЧР вносит измеримый вклад в формирование и удержание конкурентного преимущества и фокусируется на создании дополнительной ценности, особенно для акционеров.

6. УЧР представляет собой всеобъемлющий и целостный подход к реализации взаимно поддерживающих принципов и методов формирования кадровой политики, т.е. разработку целостной системы политики и практики в области человеческих ресурсов.

7. Особое внимание уделяется формированию культуры и ценностей компании.

8. УЧР ориентировано на результат, подчеркивает необходимость постоянного движения вперед к новым рубежам, чтобы компания всегда была готова к решению новых задач.

9. Трудовые отношения имеют скорее унитаристский, чем плюралистский характер, и ориентируются скорее на индивидуальных работников, чем на коллектив в целом.

10. Организация процессов основана на принципах органичности и децентрализации с введением гибких ролей, концентрации на процессе (т.е. способах функционирования, особенно тех, которые выходят за традиционные организационные рамки) и имеет более высокий уровень командной работы, построенной на принципах гибкости.

11. Особое значение приобретают качественное обслуживание потребителей и достижение высокого уровня потребительской удовлетворенности.

12. Дифференцированная система вознаграждения на основе результатов труда, компетентности, личного вклада или квалификации.

В российской и зарубежной практике используются различные понятия: «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «кадры», «персонал», «человеческие ресурсы». Исследование этих понятий позволяет четко сформулировать представления о людях как об объекте управления, так и о самом управлении людьми.

Рабочая сила – 1) особая разновидность товара, товар на рынке труда; 2) экономическая категория, выражающая способность к труду; совокупность физических и интеллектуальных способностей, знаний, умений и навыков, которыми располагает человек и которые используются им

для производства жизненных благ; 3) численность населения, предлагающего свой труд на рынке рабочей силы.

Трудовые ресурсы – определенная совокупность трудоспособного населения, участвующего в общественном производстве.

Кадры – люди, состоящие в штате организации и принимающие участие в ее деятельности на основе трудовых отношении (кафидов). Таким образом, под кадрами понимается основной состав работников организации. К кадрам не относят временных работников, совместителей, внештатных сотрудников.

Персонал – весь личный состав работников, включая постоянных и временных, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором о найме.

Ориентация организаций на стратегическое развитие требует изменения отношения к персоналу. Начиная с середины 1980-х гг. для выражения нового взгляда человека в современном производстве используется термин «человеческие ресурсы». В современном подходе к определению делается акцент на вкладе персонала, удовлетворенного работой, достижении корпоративных целей таких, как лояльность потребителей, экономия издержек и рентабельность.

Функционирование любой организации представляет собой процесс преобразования ресурсов для удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах. Понятие «ресурсы» происходит от фр. «» запасы, средства, источник чего-либо, которые могут быть использованы для получения дохода. В организации выделяют: человеческие, материальные, финансовые ресурсы.

Поскольку только человек обладает творческими способностями, то, в отличие от других ресурсов, продуктивность этих способностей не имеет пределов. Именно в человеческих ресурсах скрыты наибольшие резервы для повышения эффективности функционирования организации. Именно человеческие ресурсы приводят в движение, организуют взаимодействие всех остальных ресурсов. В этом заключается их ключевая и стратегическая роль в современной организации. В организационной системе все ресурсы находятся во взаимосвязи и только в результате их взаимодействия достигается экономическая эффективность.

Категория *«человеческие ресурсы»* предполагает отношение к людям как к экономическому ресурсу, означает отказ от представления о персонале как о «даровом богатстве», освоение которого не требует инвестиций и организационных усилий со стороны организации. Ориентация на экономическую полезность человеческих ресурсов требует целевых капиталовложений, связанных с формированием, рациональным использованием и развитием трудовых и творческих способностей работников для достижения эффективности организаций.

Определяя категорию «человеческие ресурсы», не следует противопоставлять ее понятию «персонал». Человеческие ресурсы – термин,

характеризующий персонал организации с точки зрения качества. Рассмотрим сравнительную характеристику «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» [39].

1. Управление персоналом является практической, утилитарной и инструментальной областью, оно сосредоточено в основном на администрировании и применении кадровой политики. Управление человеческими ресурсами имеет стратегические параметры и рассматривает общее размещение человеческих ресурсов в пределах компании.

2. Управление человеческими ресурсами занимается более глобальными аспектами менеджмента перемен, а не просто последствиями изменений для принятой в компании практики работы. Управление человеческими ресурсами стремится к активному стимулированию перемен и принятию новых методов работы.

3. Управление персоналом носит реагирующий и диагностический характер. Управление человеческими ресурсами носит предписывающий характер и касается стратегий, развития новых видов деятельности и разработки новых идей.

4. В рамках управления человеческими ресурсами персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать, а также издержкам, которые необходимо контролировать. При управлении персоналом люди рассматриваются только как издержки, которые необходимо контролировать.

5. Подход, характерный для управления человеческими ресурсами, подчеркивает необходимость прямых коммуникаций с работниками, а не только с их коллективными представителями; разработки корпоративной культуры, которая была бы благоприятной для внедрения гибких методов работы; регулирования конфликтов лидерами рабочих групп; групповой работы и участия работников в выработке коллективных решений; улучшения долгосрочных возможностей работников, а не только достижения уровня конкурентоспособности в выполнении своих текущих обязанностей.

6. Целью управления человеческими ресурсами является совмещение имеющихся человеческих ресурсов (по качеству и количеству) со стратегией и целями компании. Сотрудники – это объект корпоративной стратегии, фактор преимущества в конкурентной борьбе, объект инвестиций организации. Управление персоналом нацелено на обеспечение наличия нужных людей в нужных местах и в нужное время и освобождение ненужных людей.

Исследователи отмечают, что самое существенное различие двух подходов заключается в большей ориентации УЧР на менеджмент и бизнес. УЧР занимает центральное место в стратегической деятельности высшего руководства, при которой идеи УЧР осваиваются, развиваются и продвигаются непосредственно управленческой командой, обслуживающей интересы своей организации [1]. Таким образом, можно

говорить о стратегическом подходе к управлению человеческими ресурсами, который включает интеграцию всех направлений УЧР в процесс общего корпоративного планирования.

Сущность современного подхода к управлению человеческими ресурсами заключается в том, что люди рассматриваются как достояние компании, которое обеспечивает ее успех в конкурентной борьбе и которое надо размещать, мотивировать, развивать, чтобы достичь поставленных организацией целей.

Управление человеческими ресурсами может существенно повлиять на результаты компании только тогда, когда различные его функции, такие как развитие карьеры, отбор сотрудников, прием на работу, мотивация, аттестация и т.д., объединены в одну цельную программу, являющуюся частью стратегии бизнеса. Если же встраивание в общую бизнес-стратегию не произойдет, то эффект от внедрения практики УЧР будет неполным.

Как показывает опыт деятельности зарубежных корпораций, в последние десятилетия произошли глубокие изменения во всей системе управления персоналом. Среди новых тенденций можно выделить следующие:

– управление человеческими ресурсами должно быть представлено на высшем уровне управления компании; отдел по управлению персоналом должен быть вовлечен в разработку стратегии бизнеса и организационной структуры компании; все линейное руководство должно участвовать в реализации управления человеческими ресурсами;

– наиболее типовыми элементами практики управления человеческими ресурсами успешных компаний являются акцент на качестве отбора, найма и обучения сотрудников, использование мотивации труда; для того, чтобы создать благоприятную среду для сотрудничества и делегирования принятия решений, разрабатываются критерии оценки результатов труда;

– оставляя за собой ряд прежних кадровых функций, управление человеческими ресурсами добавило себе новую важную функцию – оказание помощи линейному менеджменту в развитии и лучшем использовании его организационного потенциала, т.е. подчиненных ему человеческих ресурсов;

– стратегический характер этой функции, а также повышение его консультативного характера приводят к необходимости профессионализации управления человеческими ресурсами. Растущая роль УЧР, повышение его статуса до высшего звена управления, усложненные техники отбора, расстановки, мотивации, продвижения и использования человеческого потенциала делает эту профессию одной из важнейших для выживания и успеха компании;

– существенно изменяются принципы и система мотивации как важнейшие факторы рационального использования и развития человеческих ресурсов. Система мотивации переходит от принципов оплаты за

должность, за явку на работу к принципам оплаты за результат, за конкретный вклад в достижение целей организации;

– происходит резкое повышение затрат на человеческие ресурсы, их подготовку, обучение, переквалификацию, на вознаграждение и стимулирование труда, организацию продвижения по службе;

– гибкость и способность к изменению представляют собой сегодня ключевые характеристики бизнеса. В свою очередь, способность к изменениям связана с более высоким уровнем образования, более широкой квалификацией, способностью переобучаться, уровнем творчества и инновационности персонала.

Экономика, основанная на знаниях, характеризуется тем, что организации в ней становятся всё более инновационными, при этом, предметом инноваций выступают не только продукты и технологии, но и способы организации процесса производства и способы взаимодействия с потребителями. Главной составляющей инновационного потенциала являются люди, обладающие знаниями, создающие знания и использующие их в своей трудовой деятельности. В условиях острой конкуренции между производителями за рынки сбыта и потребителей при практически одинаковой технической и технологической оснащенности добиться успеха может только тот, кто лучше использует имеющиеся у него человеческие ресурсы. Компании, которые отличаются высоким уровнем удовлетворенности от работы и приверженности общим целям сотрудников, демонстрируют улучшение финансовых показателей.

Вопросы для самоконтроля

1. Проследите изменения, произошедшие в мире, которые привели к созданию значимости человеческих ресурсов.
2. Прокомментируйте следующее высказывание: «работники корпорации и знания, которыми они обладают и которые они создают, представляют собой активы, влияющие на ее эффективность в большей степени, чем любые другие формы капитала, которыми она владеет».
3. Сравните жесткий и гибкий подход к управлению человеческими ресурсами.
4. В чем заключается смысл управления человеческими ресурсами?
5. Раскройте основные характеристики управления человеческими ресурсами.
6. Объясните, чем различаются кадры, персонал и человеческие ресурсы.
7. Можно ли ставить знак равенства между управлением персоналом и управлением человеческими ресурсами?
8. Перечислите стратегии управления человеческими ресурсами.

9. Выделите основные тенденции в системе управления персоналом.
10. Какую роль играет управление человеческими ресурсами в достижении стратегических целей организации?

1.2. Система управления человеческими ресурсами

Важнейшей тенденцией развития менеджмента в последние десятилетия становится системный подход, который рассматривается как современный способ управленческого мышления, позволяющий представить целостно и комплексно управление организацией и ее подсистемами в сложной рыночной среде. Применение системного подхода дает возможность менеджерам раскрыть внутреннее строение системы управления человеческими ресурсами как целостной системы, состоящей из подсистем, элементов, структуры взаимосвязей, и на основе проведенного системного исследования на практике сформировать эффективную систему управления человеческими ресурсами в организации.

Исходной предпосылкой системного анализа является определение целей системы. Особенность процесса целеполагания системы управления человеческими ресурсами заключается в согласовании экономических и социальных целей. Например, экономические цели системы направлены на обеспечение эффективности и конкурентоспособности организации за счет рационального формирования, использования и развития человеческих ресурсов. Экономические цели выражаются в приращении прибыли и конкурентных преимуществ компании.

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

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

Система целей является основой определения функций управления человеческими ресурсами, отражающих специфику содержания управленческой деятельности в сфере трудовых отношений.

Системный целостный подход к управлению человеческими ресурсами заключается в интеграции всех функций, ориентированных на человеческий фактор в организационной системе. Ранее многие функции, относящиеся к персоналу, были рассредоточены по экономическим, производственно-техническим, юридическим службам предприятий.

Сегодня происходит интеграция всех функций управления человеческими ресурсами, которые уже не ограничиваются только исполнительскими и учетно-оформительскими, а выполняют аналитические, управленческие, образовательные, информационные задачи.

Среди многообразия функций управления человеческими ресурсами можно выделить следующие:

– прогнозирование, перспективное и текущее планирование потребности в человеческих ресурсах, маркетинг человеческих ресурсов;

– анализ количественного и качественного состава человеческих ресурсов по профессионально-квалификационной и социально-демографической структурам, кадровый мониторинг и кадровый аудит в организации;

– подбор и профотбор работников;

– осуществление процедуры найма, расстановки, передвижения, ротации работников;

– организацию процесса профессиональной, социальной и психологической адаптации и ориентации;

– анализ и проектирование рабочих мест, рабочего времени и условий труда;

– оценку результативности труда и проведение аттестации работников;

– формирование кадрового резерва и работу с ним;

– разработку и реализацию программы корпоративного развития человеческих ресурсов;

– регулирование трудовых отношений, развитие социального партнерства, вовлечение работников в дела фирмы;

– диагностику и разрешение конфликтов и трудовых споров;

– управление планированием карьеры и профессиональным продвижением сотрудников;

– разработку и реализацию социальных программ;

– содействие улучшению психологического климата в коллективе, управление организационной культурой;

– организацию оплаты и стимулирования труда, реализацию политики участия в прибыли, собственности и капитале;

– контроль эффективности управления человеческими ресурсами;

– информационно-документационное обеспечение управления человеческими ресурсами;

– управление сокращением и увольнениями.

Таким образом, управление человеческими ресурсами осуществляется в процессе выполнения определенных целенаправленных действий (функций), которые тесно взаимосвязаны и образуют целостную функциональную систему, определяющую структуру управления человеческими ресурсами в организации. Организационную структуру управления человеческими ресурсами можно рассматривать как форму раз-

деления и кооперации управленческой деятельности в сфере трудовых отношений, определяющие эффективность функционирования организации. Структура управления человеческими ресурсами организации во многом определяется характером ее деятельности, размерами, стратегией развития, кадровой политикой, финансовыми возможностями.

В малых организациях управление человеческими ресурсами является функцией общего руководства.

В средних организациях функции управления человеческими ресурсами выполняют линейные руководители либо для их реализации создаются небольшие функциональные подразделения.

В крупных организациях создаются самостоятельные функциональные службы по управлению человеческими ресурсами, имеющие сложную внутреннюю структуру секторов, отделов, которые курируют конкретные кадровые функции. В составе службы работают квалифицированные специалисты – менеджеры по персоналу, психологи, юристы, экономисты, социологи (табл. 1).

Таблица 1

Пример организационной структуры службы по управлению человеческими ресурсами [40]

Директор по персоналу			
Отдел кадров	Отдел обучения и развития	Отдел оплаты и стимулирования работников	Отдел коммуникаций
Планирование, отбор и найм Увольнение Личные дела Учет рабочего времени Резерв кадров Воинский учет Дисциплина, рабочие правила Учебные заведения Служба занятости	Планирование Организация Адаптация Внутренняя подготовка, аттестация Развитие Планирование карьеры Психологическая и социальная поддержка	Штатное расписание Структура оплаты, льготы и компенсации Медицинское страхование Социальное страхование Пенсионное обеспечение Условия командирования Ссуды Условия оплаты и премирования Рабочие правила Техника безопасности Аттестация рабочих мест	Внутренние связи Информационно-справочное обеспечение Международные связи Переводы Корпоративные мероприятия

Начиная с конца прошедшего столетия на предприятиях развитых стран отказались от традиционных наименований «отдел кадров», «управление персоналом», заменив их на «управление человеческими ресурсами». В смене названий отразилось расширение функций кадровых подразделений, возрастание их статуса, а также закрепление за ними роли стратегических служб-партнеров, определяющих развитие организации в будущем, ее конкурентные преимущества.

Управление человеческими ресурсами рассматривается как сложная целостная система, состоящая из взаимосвязанных и взаимодействующих подсистем: формирования, использования и развития человеческих ресурсов организации. Однако каждая подсистема в отдельности не может обеспечить эффективность человеческих ресурсов. Только комплексный, интегрированный подход к управлению человеческими ресурсами является залогом успеха кадрового менеджмента.

Формирование человеческих ресурсов. В этой подсистеме закладывается база трудового и творческого потенциала организации и перспективы его дальнейшего наращивания. Цель данной подсистемы своевременное обеспечение качественных и количественных потребностей в человеческих ресурсах, принятых стратегий организации.

Использование человеческих ресурсов. Эта подсистема реализует комплекс функций, направленных на обеспечение условий для наиболее эффективной реализации интеллектуальных, профессиональных, творческих, предпринимательских способностей работником для достижения поставленных целей.

Развитие человеческих ресурсов как подсистема управления в организации приобретает исключительно важное значение в современных условиях. Оно нацелено на повышение компетенций работников в соответствии с задачами стратегического развития организации.

Проектирование службы по управлению человеческими ресурсами во многом зависит от стратегии, размера организации, ее структуры и стадии жизненного цикла, финансовых возможностей, а также от отношения собственников к кадровым вопросам, их видения роли и статуса данного подразделения в стратегическом развитии компании.

Многогранная деятельность современного менеджера по персоналу, участвующего в реализации концепции управления человеческими ресурсами, предполагает исполнение следующих ключевых ролей:

– проводника политики руководства компании среди ее сотрудников;

– стратегического партнера топ-менеджмента компании;

– внутреннего консультанта руководителей и сотрудников компании в области трудовых отношений;

– инноватора, осуществляющего в организации изменения, соответствующие стратегическим целям компании.

Цели и задачи управления человеческими ресурсами напрямую зависят и от стадии жизненного цикла организации (табл. 2).

Таблица 2

Цели управления человеческими ресурсами на стадиях жизненного цикла организации

Стадия развития организации	Задача, стоящая перед организацией	Управление человеческими ресурсами
Формирование организации	Стабилизировать сделки, сформировать денежный поток, определиться с рыночным профилем компании	HR не выделяется в специальную функцию. Наем, адаптацию сотрудников, определение функциональных обязанностей и т.п. осуществляют сами руководители. Для функции по управлению персоналом, как и для всей системы управления предприятием, основная задача сводится к стабилизации деятельности предприятия
Интенсивный рост	Сохранить управление организацией, когда структура разрастается и необходимо определиться с основной областью деятельности	HR выделяется в самостоятельную управленческую функцию. Основная задача состоит в обеспечении роста компании при помощи привлечения и обучения персонала. Особую значимость приобретают задачи по обучению линейных руководителей основным инструментам регулярного менеджмента, совершенствования оргструктуры и развития основных профессиональных компетенций сотрудников
Стабилизация	Сохранить стабильный рост, повысить эффективность бизнес-процессов, сократить издержки, улучшить реакцию компании на изменения на рынке	HR осуществляется во всех основных направлениях. Основная задача состоит в повышении эффективности основных процессов предприятия, создании системы долгосрочного и целенаправленного развития сотрудников предприятия – кадрового резерва предприятия, целевого развития сотрудников. Совершенствуется система мотивации, предпринимаются меры к повышению производительности труда. Большое значение играют действия, направленные на мобилизацию сотрудников на достижение стратегических целей организации
Кризис	Выход на новые рынки, создание новой продукции или «смерть» организации	Большое значение играет поиск и подбор креативных и активных топ-менеджеров предприятия, обучение высшего руководства, действия, направленные на повышение качества инновационной деятельности сотрудников предприятия – новые, экспериментальные формы организации взаимодействия сотрудников и подразделений (кружки качества, междисциплинарные команды и т.п.), сокращение неэффективного персонала и т.д.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается главная цель системы управления человеческими ресурсами?
2. В чем заключается особенность процесса целеполагания системы управления человеческими ресурсами?
3. Перечислите функции управления человеческими ресурсами.
4. От каких условий зависит проектирование службы управления человеческими ресурсами?
5. Охарактеризуйте типовую структуру службы управления человеческими ресурсами.
6. Будет ли отличаться организация управления человеческими ресурсами в дивизиональной, матричной структуре управления организации?
7. Из каких подсистем состоит управление человеческими ресурсами как сложная целостная система?
8. Какие роли характерны для менеджера по персоналу, участвующего в реализации концепции управления человеческими ресурсами?
9. Проследите взаимосвязь между целями управления человеческими ресурсами и стадиями жизненного цикла организации.
10. Возможно ли управление человеческими ресурсами вне организационной структуры по ее управлению?

1.3. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами

В XX в. произошла смена трех основных концепций кадрового менеджмента, что было обусловлено изменениями в экономическом, социальном, техническим развитием общества.

1. Концепция «управления кадрами» (конец XIX – середина XX вв.), связанная с учетом работников и ведением делопроизводства по кадровым вопросам (основные подходы нашли отражение в работах Ф. Тейлора, Г. Форда, А. Файоля и др.).

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

Следующей в хронологическом порядке концепцией управления, затронувшей своим развитием принципы управления человеческими ресурсами, стала концепция административного управления. В рамках данной концепции в 1920-х гг. было сформулировано понятие организационной структуры фирмы как системы взаимосвязей, имеющей определенную иерархию (принцип иерархичности). Эта концепция направле-

на на разработку общих проблем и принципов управления организацией в целом. Организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивалось за счет внутрифирменной рационализации деятельности без учета влияния внешней среды. Появилось понимание того, что организацией нужно управлять систематизированно, чтобы более эффективно достигать ее целей.

Классические подходы к администрированию управленческого персонала связывают с именем А. Файоля и его 14 принципами административной деятельности управленческого персонала: разделением труда; властью – ответственностью; дисциплиной; единством распорядительства; единством руководства; подчинением частных интересов общим; вознаграждением персонала; централизацией; порядком; справедливостью; постоянством состава персонала; инициативой; единением персонала.

По мысли А. Файоля, осуществление управленческой деятельности в соответствии с данными принципами должно обеспечить создание целостного социального организма, способного эффективно решать проблемы и анализировать программы своего развития. Помимо процедурных условий эффективного управления (разделение труда, единство распорядительства, единство руководства, дисциплина, иерархия, централизация), речь уже идет о построении более совершенного социального организма, способного к саморазвитию на основе сочетания власти и ответственности, подчинения частных интересов общему делу, справедливости, развития инициативы (включая самое широкое привлечение персонала к разработке решений), единения персонала, т.е. солидарности в организации.

Помимо принципиальных основ управления А. Файоль разработал и основы функционального управления («элементы управления»). Согласно его концепции, «управлять – это значит предвидеть, организовывать, распоряжаться, согласовывать, контролировать». А. Файоль рассматривал управление (в его терминологии – администрирование) как совокупность принципов, правил, приемов, направленных на осуществление наиболее эффективной предпринимательской деятельности с оптимальным использованием ресурсов и возможностей фирмы.

А. Файоль одним из первых классифицировал персонал промышленного предприятия и с помощью разработанных им специальных «установок» попытался выразить приоритеты тех или иных квалификационных требований для каждой классификационной группы персонала.

По мере продвижения в иерархии относительная важность административной «установки» возрастает, в то время как относительная важность технической «установки» убывает.

Основные черты управления ЧР в методологии функционального подхода А. Файоля заключались в дифференциации персонала, опре-

делении особенностей содержания труда для каждой его структурной категории. Наем и обучение персонала предлагалось осуществлять также дифференцированно, исходя из ранга вакансии и профессиональных особенностей конкретной должности. Повышение квалификации управленческого персонала признавалось необходимым условием эффективного руководства организацией.

В рамках этой концепции вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и соответствующей зарплатой. Человек был придатком машины и самым незначительным ресурсом предприятий (в отличие от материальных и финансовых ресурсов). Предприятиям того времени требовался лишь учет своих работников, подобно тому, как учитывались и другие ресурсы производства.

Расцвет концепции управления кадрами связан с внедрением Генри Фордом в 1914 г. конвейерной системы производства на своем крупнейшем заводе в Дирборне. На этом заводе впервые произошло соединение специализированного характера труда работников (разделение труда) с автоматической линией производства, положившее начало конвейерной организации труда. Ее сильной стороной стала возможность осуществлять производство стандартизованных изделий со сравнительно низкой себестоимостью. Темп работы задавался конвейером, а разделение труда и узкая специализация рабочих способствовали превращению рабочих во взаимозаменяемых, что позволило руководителям производства жестко реагировать на случаи нарушения трудовой дисциплины.

Отличительными особенностями концепции «управление кадрами» были:

– жесткое разделение сфер деятельности персонала (управленческий персонал был полностью ответствен за планирование и организацию производства, действенность контроля за результатами труда работников, тогда как производственный персонал нес ответственность за точность выполнения производственных установок и технологических режимов);

– преобладание индивидуальных форм организации и стимулирования труда, преобладание экономического стимулирования над всеми другими его видами;

– преимущественная ориентация на авторитарный стиль управления персоналом, нацеленный прежде всего на достижение поставленных производственных целей; отсутствие прав у наемных работников; жесткая регламентация работ, основанная на нормировании труда;

– работа с персоналом сводилась преимущественно к выполнению простейших функций – найму, увольнению, учету, расчету и выдаче заработной платы.

Суть управления кадрами в рамках этой методологии заключалась в рациональном разделении труда и определении особенностей его (труда) содержания для каждой рабочей должности. Наем и обучение персонала осуществлялись также дифференцированно исходя из ранга и профессиональных особенностей соответствующей должности.

2. «Управление персоналом» (эта концепция получает свое начало с 30-х гг. XX в.) как деятельность по подбору, подготовке, расстановке и высвобождению персонала бизнес-организации. Функционально эта деятельность отличалась от традиционной системы работы с кадрами тем, что в нее также стали включаться вопросы мотивации и оценки труда персонала. Различные аспекты этой группы концепций разрабатывали М. Вебер, Э. Мэйо и многие другие. Этот подход появляется вместе с усложнением труда и техническим развитием производства.

Значительную роль в развитии методов управления ЧР государственных служб сыграли труды немецкого социолога М. Вебера и представленная им концепция бюрократического управления. Им выделены важнейшие принципы, в совокупности составляющие действенный метод управления кадрами государственных организаций. Этот метод, возникший в начале XX в., не потерял своего значения и в наши дни. К принципам бюрократического метода управления кадрами (государственными служащими) Вебер относил:

– четкую фиксацию формальных должностных обязанностей каждого служащего;

– определенность иерархии должностных взаимоотношений, прав и ответственности;

– единообразие осуществления формализованных процедур в процессе управления;

– объективность в реализации управленческих процедур, достигаемую на основе неукоснительного соблюдения единых регламентов и формальных правил управленческой деятельности;

– строгий отбор кандидатов на замещение должностных вакансий по профессиональным и моральным требованиям;

– периодическую аттестацию кадров для оценки компетенции служащих и для принятия решения о выдвижении их на вышестоящие должности.

Условием сознательного подчинения, дающим подчиненному возможность признавать справедливость господства руководителя, является авторитет последнего. Выделяются следующие формы авторитета: авторитет выдающейся личности; традиционный авторитет; авторитет в соответствии с правомочностью руководителя. Сознательное подчинение авторитету позволяет избежать конфликтов, порождаемых тем, что современные работники не выносят произвольного обращения, а требуют

справедливости. Бюрократическая система управления обеспечивает правомочность господства на основе соблюдения рациональных правил.

Однако нельзя не отметить отрицательные черты бюрократической системы:

– превращение средства в самоцель, преувеличение значимости правил;

– упорство в сохранении секретности, недопущение других к своим обязанностям;

– стремление действовать безупречно (без ошибок, обезличенное отношение к делу).

Это приводит к стремлению решать только те задачи, которые можно выполнить безупречно. Для остальных задач возможны следующие ситуации:

– для безупречного выполнения задач, которые невозможно выполнить безупречно, начинают ссылаться на различные проблемы и безгранично требовать ресурсы, а в конце ничего не делают;

– категорически отказываются от выполнения задач, для которых остается вероятность неудачи;

– все дела начинают безгранично раздуваться;

– нормой поведения становится перестраховка;

– практикуется наблюдение «со стороны» за теми, кто выполняет сложное дело.

В истории управленческих теорий классический метод бюрократического управления кадрами М. Вебера занимает особое место. Он предназначался для применения в жестких иерархиях государственных учреждений. Как не раз отмечал сам автор, за образец он брал военные организации. Поэтому функциональные связи и отношения в рамках процедур управления кадрами здесь характеризуются выраженной линейностью, строгой должностной иерархией при должном внимании к функциональному разделению деятельности кадров государственного управления. Подобный подход в чистом виде, очевидно, имеет ограничения. Для применения в системах управления человеческими ресурсами на современных предприятиях. В рамках классического менеджмента была создана система управления, которая по значению своих принципов и методов может быть определена как культура управления. В практику управления была внесена принципиальная основа производственной демократии, нашедшая свое выражение в категории «персонал предприятия», определяющей единый статус для всех наемных работников, независимо от их положения на уровнях служебной иерархии. Ведущий принцип менеджмента в классический его период – это стремление к рационализации производственных и управленческих процессов. В практической сфере это означало укрепление функционального

разделения труда, совершенствование организационных структур управления, четкую регламентацию деятельности руководителей и подчиненных им работников, определенность в правах и обязанностях, приоритет профессионализма и практического опыта при выдвижении на руководящие посты. При этом личная инициатива, усиление элементов самоуправления, инновационная активность еще не рассматривались ценностными ориентирами совершенствования управления. Рациональное управление связывалось с возможностью предельно упорядочить и регламентировать организацию, достичь долговременной стабильности и устойчивости ее деятельности. Большое внимание уделялось административным методам управления, основанным на строгом распределении власти в иерархических структурах и на однозначном отделении исполнительной деятельности от организаторской и контролирующей. Проблема заключалась в создании организационного механизма, где каждый элемент занимает отведенное ему место; в умении предупреждать сбои (т.е. изменения, возникающие под воздействием внешней среды и внутренних деформаций), осуществляя заранее запланированные реорганизационные мероприятия по совершенствованию сформированной таким образом системы управления.

Реализация подобных идей была крайне эффективна в период расцвета потокового машинного производства, массового выпуска стандартизированной продукции (наиболее яркий пример тому – успех компании Форда в США). Однако уже в период 1930–1940-х гг., с учетом дефицита рабочей силы и переориентации промышленности на военные нужды, ярко проявились недостатки классического подхода. Принимавшиеся в его рамках организационные решения ориентировались в первую очередь на сокращение непродуктивной деятельности; при этом не уделялось должного внимания вопросам режима труда, наблюдалось чрезмерное давление на работника. Как следствие, повышающаяся текучесть кадров и неудовлетворенность персонала перекрывали эффект от интенсификации труда. Это привело к пересмотру взглядов части промышленного сообщества, и прежде всего, к изменению их отношения к человеческому фактору производства.

Опыт ведущих промышленных фирм позволял осознать, что реализация потенциальных возможностей технической подсистемы производства в значительной мере предопределяется квалификацией обслуживающего персонала, его заинтересованностью в достижении производственно-экономических результатов, стилем руководства организацией и психологическим климатом на производстве. Данные идеи были реализованы в рамках теории человеческих отношений (экономической психологии).

Развитие психологического подхода в США началось после Хоторнского эксперимента, осуществленного Э. Майо. Основным теоретическим

результатом эксперимента стало осознание зависимости производительности труда работающего от внимания и заинтересованности в нем менеджера, а также внутриличностной мотивации работника. В результате проведенных экспериментов был предложен вывод о том, что работник – это не просто «механизм, реагирующий на заработную плату», но член коллектива. Для эффективного управления Майо советовал организовать «добровольное сотрудничество с рабочими», отказавшись от традиционного жесткого метода управления человеческими ресурсами.

Хоторнские эксперименты – отправная точка дальнейшей эволюции управления ЧР, знаменующая переход от классического подхода, основанного на жесткой регламентации и преимущественно материальном стимулировании, к доктрине человеческих отношений с иными характеристиками. Эксперименты Э. Майо позволили подвести итоги многолетних независимых исследований по проблемам совершенствования методов управления человеческими ресурсами и проверить их результаты.

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

Исследования человеческих отношений способствовали:

– увеличению внимания к социальным, групповым потребностям человека;

– обогащению рабочих мест;

– «приземленности управления», «менеджменту участия»;

– повышению роли неформальных отношений в коллективе;

– развитию средств и методик изучения взаимодействия формальных и неформальных организаций.

Концепция управления ЧР с позиций психологии и человеческих отношений впервые определила менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других людей». Началась разработка проблемы активизации человеческого фактора, оптимального использования не только исполнительских, но и творческих, организаторских способностей сотрудников.

Основные отличия концепции управления персоналом от концепции управления кадрами состоят в том, что типичный стиль руководства в рамках нового подхода в большей мере ориентирован на человека, при этом получают развитие принципы коллективизма в работе, сотрудники начинают привлекаться к процессу принятия решений, в организации работы широко используется групповой подход.

В рамках этой концепции человек становится таким же важным ресурсом производства, как и финансовые, материальные и другие ресурсы.

«Сделай работника довольным условиями труда и вознаграждением, и он будет эффективно трудиться» – вот основной лозунг такого подхода к работе с персоналом. В производственном процессе усиливаются требования к специализации работников. Это необходимо для того, чтобы эффективно выполнять те или иные производственные функции. А для этого сотруднику прежде всего нужны знания, способности, возможности и т. д. Простого учета работников и кадрового делопроизводства становится недостаточно – необходимо планировать качественный и количественный состав работников предприятия, оценивать, подходит ли тот или иной сотрудник на ту или иную должность, мотивировать к эффективной работе, обучать и развивать персонал.

При реализации подхода управления персоналом сотрудник на предприятии персонифицировался через свою должность, а управление им осуществлялось в основном через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции). Категория «персонал предприятия» определяла некий, пусть формальный, но единый статус для всех наемных работников, независимо от их положения на уровнях служебной иерархии. Рационализация производственных и управленческих процессов нашла свое выражение в укреплении функционального разделения труда, в совершенствовании организационных структур управления, в более четкой регламентации деятельности руководителей и подчиненных им работников. В то же время личная инициатива, коллективное самоуправление, инновационная активность сотрудников еще не рассматривались в качестве базисных элементов системы управления персоналом. Эффективное управление связывалось в первую очередь со стремлением рационально регламентировать структуру организации, достичь долговременной стабильности и устойчивости ее деятельности.

3. Концепция «управление человеческими ресурсами» (HR human resourse). Школа человеческих отношений переросла в школу поведенческих наук. Этот подход возник в 1970-х гг., он связан, в первую очередь, с именами А. Маслоу, Ф. Гсрцберга, Д. МакГрегора и других и является следствием происходящей в обществе научно-технической революции, соответствующего усложнения технологических процессов и роста интеллектуализации производства.

Наиболее крупные представители этого направления Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг изучали проблемы социального взаимодействия, мотивации, власти и авторитета, организационной структуры, коммуникаций в организациях, лидерства и др. Развитие именно этих подходов привело к созданию в современных организациях особой управленческой функции, названной управлением персоналом.

Важное значение для развития управленческими ресурсами как науки имела теория «X–Y» Д. Мак-Грегора. Различия этих двух подходов «X» и «Y» в управлении человеческими ресурсами приведены в табл. 3.

Таблица 3

Сравнение теорий «X» и «Y»

Наименование теории	Сравнительная характеристика
Теория «X»	Человек имеет врожденную антипатию к труду, нуждается в принуждении к труду и санкциях в случае отклонения; человек не хочет нести ответственность и предпочитает, чтобы им руководили, у него мало тщеславия и больше всего он нуждается в уверенности в завтрашнем дне
Теория «Y»	Отношение к труду развивается у человека под влиянием его опыта. Он готов развивать свои умения, брать на себя ответственность и реализовывать поставленные цели. В этом случае человек не нуждается в постоянном контроле и развивает самоконтроль. Но для этого нужно создать соответствующие условия

Традиционное управление базируется на автократическом стиле руководства и отражается теорией «Y». Ее содержание составляют следующие идеи.

1. Работа так же естественна, как и игра.
2. Надзор и угроза наказания – не единственные средства воздействия на персонал и объединения усилий для достижения целей организации.
3. Для реализации целей, которые приобрели для человека личностную актуальность, он подвергает себя в полной мере самодисциплине и самоконтролю.
4. Личная приверженность целям организации зависит от вознаграждения, которое более всего связано с удовлетворением высших потребностей человека.
5. Бегство от ответственности, недостаточное честолюбие и сильное стремление к безопасности являются не врожденными качествами человека, а следствием горького опыта разочарований, вызванных плохим руководством.
6. Задатки к творчеству встречаются у людей часто, но редко используются в современном индустриальном обществе.

Методы УЧР, основанные на принципах теории «X», имеют ограниченный потенциал эффективности и адаптации к изменяющимся условиям среды, а возможности их развития и совершенствования сопряжены с прогрессивным увеличением затрат при стабильной тенденции уменьшения их рентабельности. Эволюция методов управления имеет характер поступательного перехода к концепциям теории «Y», обеспечивающей рост производительности и эффективно активизирующей творческий потенциал персонала.

Мотивационный механизм теории «Y» ориентирован на побуждение персонала к реализации высших потребностей самоактуализации, имеющих в то же время рациональную материальную основу. Политика УЧР, основанная на теории «Y», предполагает не «встраивание» работника в жесткую организационную систему, а его интеграцию в организацию. Последнее означает применение таких методов управления и создание таких условий деятельности, при которых каждый работник может достичь своих личных целей только при наиболее успешной работе предприятия. Методы УЧР призваны при этом создать определенную управленческую ситуацию, при которой реализация интересом личного успеха каждого работника сопряжена с необходимостью и достаточностью полного применения своих сил и творческих способностей ради достижения целей организации. При этом внешний контроль естественным образом трансформируется в самоконтроль и самодисциплину, а организационные принципы и требования (например, в отношении обслуживания техники) приобретают значение неотъемлемых элементов самоорганизации, отражающих уровень культуры производства.

Эволюция теоретических представлений об управлении человеческими ресурсами в организации представлена в табл. 4.

Таблица 4

Эволюция концепций управления человеческими ресурсами в организации [7]

Период	Концепция	Работник рассматривается как
20–40-е гг. XX в.	Управление кадрами	носитель трудовой функции «живой придаток машины»
50–70-е гг. XX в.	Управление персоналом	субъект трудовых отношений, личность
80–90-е гг. XX в.	Управление человеческими ресурсами	ключевой стратегический ресурс организации
XXI в.	Гуманистическая концепция	не люди для организации, а организация для людей

Революцию в менеджменте вызвали идеи японской модели управления, основные черты которой заключались в следующем:

– всестороннее внимание к работникам – важнейшая составляющая системы управления;

– пожизненный найм рабочих и служащих;

– персональное продвижение по принципу «старшинства»;

– система планомерной подготовки кадров через постоянное перемещение и смену видов деятельности;

– коллективные ценности и высокая трудовая мораль;

– групповой метод принятия решений;

– ориентация на качество;

– интенсивное общение;

– развитая система социальных льгот и услуг;

– система оплаты труда в зависимости от стажа.

Японская практика основывается на других, чем американская, исходных предпосылках, согласно которым объектом управления является не только производственно-хозяйственный процесс, но и человек, взятый как самостоятельная ценность. Поэтому система управления человеческими ресурсами включает «корпоративную философию», «организационную культуру», которые очень сильно влияют на поведение людей в процессе труда. Известные американские ученые Т. Питере и Р. Уотермен, критически осмысливая японский опыт, сформулировали следующие выводы, которые легли в основу новой концепции управления человеческими ресурсами:

– ориентация на действие, предрасположенность к свершениям и нововведениям;

– постоянное удовлетворение нужд потребителя, предвосхищение его желаний;

– поддержка самостоятельности и предприимчивости, поощрение энтузиастов;

– рассмотрение людей как главного источника повышения производительности труда и эффективности производства;

– связь с жизнью, ценностное руководство;

– приверженность своему делу;

– простая организационная форма и скромный штат управления;

– свобода действий и жесткость одновременно, сосуществование централизации управления в том, что касается коренных ценностей и максимальной автономии рабочих.

Другой американский ученый, У. Оучи, в своей теории Z выделил следующие принципы управления человеческими ресурсами:

– долгосрочный наем работников;

– групповое принятие решений;

– индивидуальная ответственность;
– оценка кадров и их продвижение;
– неспециализированная карьера;
– всесторонняя забота о работниках;
– неформальный контроль.

В настоящее время в мировой управленческой практике существует большое разнообразие принципов, используемых при управлении человеческими ресурсами.

Основные принципы, используемые при построении современной системы управления HR, состоят в следующем:

1. Управление по результатам, направленное на достижение поставленных перед бизнес-организацией стратегических целей, достижение которых лежит в основе оценки деятельности персонала. Обычно это система управления с заданием определенных результатов при децентрализованной организации руководства. Эти задания делегируются соответствующим рабочим группам, а затем выполнение этих задач контролируется на основе их сравнения с полученными результатами.

В основе мотивационного механизма упор делается на желание работника достичь определенных результатов.

2. Рамочное управление, в условиях которого работники могут самостоятельно принимать производственные решения в пределах заранее установленных границ (рамок) их ответственности. Использование такого подхода предполагает создание в бизнес-организации надлежащей системы принятия решений, определение границ самостоятельности работника и способов вмешательства в его действия вышестоящего руководителя.

3. Мотивационное управление, предполагающее создание мотивационного механизма, увязывающего интересы работников с достижением стратегических целей предприятия. Кадровая политика при такой модели ориентируется на всемерное развитие человеческих ресурсов и активную социальную политику предприятий. Среди моделей мотивационного управления выделяются: мотивационная модель сопричастности (основанная на развитии сотрудничества, партнерства, участия в управлении и собственности), мотивационная модель самореализации (творчество, профессиональный рост, признание заслуг, карьера), рациональная мотивационная модель (вознаграждение, материальное и нематериальное стимулирование).

4. Управление на основе делегирования полномочий и ответственности, подразумевающее реализацию принципа «руководство в единстве с сотрудниками» и призванное сформировать из работников-исполнителей работников-предпринимателей. Ответственность за принятие и исполнение решений здесь не должна концентрироваться только у высше-

го руководства – она должна делегироваться в подразделения работникам, которые занимаются соответствующими проблемами.

Главным достоинством этой модели является развитие у сотрудников инициативы, самостоятельности на базе развития их трудовой мотивации.

5. Партисипативное управление, основанное на различных формах привлечения работника к делам его бизнес-организации. Считается, что если работник принимает участие в делах своей организации, вовлечен в управление ею и получает от этого удовлетворение, то он работает более заинтересованно и производительно. При этом подходе работники из объекта управления постепенно превращаются в субъект управления, он может реализовать при этом свои потребности в самовыражении и соучастии в делах своей организации. В свою очередь, руководство при таком подходе старается активно привлекать работников к подготовке и принятию решений по использованию ресурсов, форме оплаты труда, графику работы.

Управление человеческими ресурсами претерпело значительную эволюцию. По классификации, предложенной Л.И. Евенко, произошла смена парадигм: от экономической парадигмы к организационной и гуманистической. Кадровая функция в организации при этом изменялась следующим образом: использование внешних трудовых ресурсов в качестве кадров – управление персоналом – управление человеческими ресурсами – управление человеком [7].

Парадигма – признанные всеми научные достижения, которые в течение определенного времени дают научному сообществу модель постановки проблем и их решений.

Экономическая парадигма. Вместо человека в производстве рассматривается лишь его функция – труд, измеряемый через затраты рабочего времени. Задача управления состоит в экономии общественного труда. На первое место поставлена функция организации труда и заработной платы.

Данная парадигма ориентируется на нестратегическое управление, когда внутрипроизводственные факторы ценятся выше, чем факторы внешней рыночной среды.

На Западе инженерно-экономическая парадигма воплотилась в тейлоризме и фордизме. В нашей стране родилось движение за научную организацию труда (НОТ), позволившее интенсифицировать труд на новой технической базе.

Организационная парадигма сформировалась в условиях возникновения крупных промышленных корпораций на Западе и нашей административно-командной системы. В рамках данной парадигмы формальная роль человека в организации определена должностью. В содержание управления входит делегирование полномочий, формирование

штабных подразделений. Кадровая функция от регистрационно-контрольной расширилась до подбора и отбора кадров, планирования карьеры руководителей, оценки и аттестации работников и т. д., то есть до управления персоналом.

С переходом от административной разновидности организационной парадигмы к социальной концепция управления персоналом переросла в концепцию управления человеческими ресурсами. Правильнее было бы говорить об управлении ресурсами человека: не человек – ресурс, а ресурс человека, в первую очередь интеллектуальный. Возникло представление о качестве трудовой жизни. На многих, а не на единичных, предприятиях появились социологи и психологи.

Основная задача – повысить качество персонала и человеческих ресурсов, если от них зависит успех в конкурентной борьбе, как это происходит в высокотехнологичных отраслях. Общая схема такова: затраты – качество человеческих ресурсов – конкурентные преимущества.

Гуманистическая парадигма. Человек – это главный субъект организации и особый объект управления, который не может считаться ресурсом. Такая философия официально провозглашена лидерами японского менеджмента. Человек рассматривается как член «организации-семьи», а функция менеджмента состоит в «управлении человеческим существом». Согласно этому подходу не человек существует для организации, а организация для человека, сообразно желаниям и способностям которого строятся ее стратегии, структуры, системы и внутриорганизационные отношения. Самоуправление членов организации, обучение на рабочем месте и жесткая организационная культура («запрограммированный коллективный разум») являются основой организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите основные этапы развития концепции управления человеческими ресурсами.
2. Раскройте основные черты управления человеческими ресурсами.
3. Каковы отличительные черты концепции «управление кадрами»?
4. Изложите принципы бюрократического управления персоналом М. Вебера.
5. Найдите положительные и отрицательные свойства бюрократической системы.
6. В рамках какой концепции человек становится таким же важным ресурсом производства, как финансовые и материальные ресурсы?
7. Почему важное значение для развития человеческими ресурсами как науки имела теория «X–Y» Д. Мак-Грегора?

8. Изложите основные принципы, используемые при управлении человеческими ресурсами, на современном этапе.

9. Каким образом изменилась кадровая функция, произошедшая при смене парадигм от экономической к организационной и гуманистической?

10. Возможно ли в рамках экономики, основанной на знаниях, осуществлять управление персоналом в рамках концепции «управление кадрами» и «управление персоналом»?

1.4. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами

Важной определяющей характеристикой управления человеческими ресурсами является то, что оно имеет стратегический характер. Эта характеристика выражается в концепции стратегического УЧР – интегрированного подхода к разработке стратегий ЧР, которые дают организации возможность достичь своих глобальных целей.

Стратегическое УЧР – это подход к принятию решений относительно намерений и планов компании в области трудовых отношений, а также при формировании политики и практики в сфере найма, обучения, развития, управления эффективностью, оценки работы персонала и межличностных отношений [1]. Целью стратегического УЧР является создание стратегической способности компании посредством удовлетворения ее потребности в квалифицированных, приверженных и высокомотивированных сотрудниках, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.

Стратегическое УЧР – это интегрированный процесс, нацеленный на достижения «стратегического соответствия». Этот термин используется в трех значениях:

– соответствии возможностей и ресурсов организации возможностям, открывающимся в окружающей среде;

– соответствии одной области стратегии, например, управления человеческими ресурсами, бизнес-стратегии;

– гарантии того, что различные аспекты стратегии согласуются друг с другом и подтверждают друг друга.

Стратегическое соответствие создает стратегии ЧР, которые вертикально интегрированы с бизнес-стратегией и являются неотъемлемой частью этой стратегии и вносят свой вклад в процесс планирования бизнеса.

Стратегическое УЧР это процесс, ведущий к формулированию стратегий ЧР. Термины «стратегическое УЧР» и « стратегия ЧР» нередко используются как взаимозаменяемые, но между ними необходимо делать различие. Стратегическое УЧР можно рассматривать как общий подход к стратегическому управлению человеческими ресурсами в соответствии

с тем, что организация намерена делать в будущем. Стратегии ЧР показывают, что организация намерена делать в отношении различных аспектов ее политики и практики управления человеческими ресурсами. Цель стратегий ЧР – руководство разработкой и внедрением программ УЧР. Она представляет собой средство, с помощью которого можно сообщить всем заинтересованным лицам в организации, как будет осуществляться управление человеческими ресурсами.

Стратегии ЧР показывают, что организации намерены делать в следующих областях:

– управление талантами – как организация намерена «выиграть войну за таланты»;

– управления знаниями – создание, приобретение, совместное использование и применение знаний для расширения обучения и повышения показателей работы;

– приобретение ресурсов – привлечение и сохранение высококвалифицированных сотрудников;

– обучение и развитие – создание атмосферы, поощряющей обучение и развитие;

– вознаграждение – определение того, что организация намерена делать в долгосрочной перспективе, для того, чтобы разработать и внедрить политику, практику и процессы выплаты вознаграждений, способствующие дальнейшему достижению целей бизнеса и удовлетворяющие потребности заинтересованных сторон;

– трудовые отношения – определение намерений организации в отношении того, что должно быть сделано или изменено в способах, посредством которых организация управляет отношениями со своими работниками.

Основной задачей разработки стратегии для бизнес-организации является выбор пути создания для нее перспективных конкурентных преимуществ на развивающемся рынке товаров и услуг. В соответствии с классификацией М. Портера, важнейшими здесь являются стратегии обеспечения лидерства бизнес-организации либо на основе обеспечения более низкого, чем у конкурентов, уровня совокупных издержек, либо на основе завоевания ею определенной доли рынка производством уникальных по своим характеристикам товаров и услуг («стратегия дифференциации», если речь идет о завоевании большой доли соответствующего рынка, либо «стратегия фокусирования», если ставится задача завоевания какой-то узкой ниши этого рынка) [44]. Рассмотрим соотношение конкурентных стратегий и стратегий ЧР.

Стратегия лидерства по издержкам ориентируется на широкий рынок и производство продукции в большом количестве, что позволит производителю минимизировать затраты и предлагать низкие цены. При этом производимая продукция должна удовлетворять запросы потребителей

и быть сравнимой с продукцией конкурентов. Такая стратегия опирается на высокую производительность и инвестиции в развитие производства с целью получения эффекта от масштабов производства и использования достижений научно-технического прогресса:

1) при обеспечении ресурсами:

– принимать на работу тех сотрудников, которые будут приносить прибыль компании;

– гуманно планировать и проводить сокращение штатов;

2) обучении и развитии:

– обеспечивать обучение, направленное на повышение производительности;

– вводить профессиональное обучение в соответствии с насущными потребностями бизнеса, которое может эффективно повысить эффективность затрат;

3) вознаграждении:

– пересматривать практики выплат вознаграждений с тем, чтобы они обеспечивали ценность денежных средств и не приводили к ненужным затратам.

Стратегия лидерства на основе дифференциации производства заключается в стремлении к выпуску уникальных по своим потребительским качествам товаров и услуг и обычно увязывается с имиджем соответствующего бренда, высокотехнологическими решениями, особым послепродажным сервисом и т. п.

В зависимости от масштабов производства выделяется такая разновидность стратегии лидерства на основе дифференциации, как стратегия фокусирования. Ее суть состоит в том, что бизнес-организация при разработке своих перспективных планов концентрируется на будущих потребностях какого-то отдельного и сравнительно узкого сегмента рынка без стремления охватить весь этот рынок. Ее цель состоит в лучшем, по сравнению с конкурентами, удовлетворении потребностей представителей выбранного целевого сегмента.

Следует подчеркнуть, что выбранные конкретной бизнес-организацией стратегические цели своего развития всегда отражают желаемые результаты ее перспективного позиционирования во внешней среде. В этом смысле при разработке конкурентной стратегии главным является установление эффективной взаимосвязи бизнес-организации с окружающей ее внешней средой (социальной, экономической, правовой, физической и т. д.). Хорошая стратегия разрабатывается всегда в соответствии с ситуацией, в которой находится бизнес-организация в настоящий момент, и учитывает как внешние, так и внутренние факторы ее дальнейшего развития. Поскольку каждая бизнес-организация обладает различным потенциалом и сталкивается в процессе своего развития с

различными препятствиями и возможностями, можно говорить, что их собственные стратегии являются уникальными.

С формальной стороны, стратегия бизнес-организации – ее важнейший перспективный документ, обеспечивающий взаимосвязь между ее миссией, политикой развития и долгосрочными целями, а также определяющий концептуальные подходы к их достижению. Для достижения целей этой стратегии должно быть обеспечено такое управление организацией, которое бы, опираясь на ее развивающийся человеческий потенциал как на свою основу, могло гибко реагировать на вызовы внешнего мира, проводить своевременные нововведения в компании, позволяющие добиваться конкурентного преимущества и выживать в долгосрочной перспективе.

Стратегия управления человеческими ресурсами – важнейшая со ставная часть стратегии современной бизнес-организации, обеспечивающая постоянное совершенствование ее корпоративной культуры, повышенная готовность работников разделять риск введения инноваций, способы формирования действенной трудовой мотивации, постоянное развитие и совершенствование кадров компании с целью эффективного решения ее стратегических задач – выживать, развиваться и достигать своих основных целей в долгосрочной перспективе. Свои собственные сотрудники компании в рамках такого подхода становятся своего рода ее «внутренними клиентами», удовлетворение интересов которых является для компании такой же важной задачей, как удовлетворение потребностей «внешних» потребителей ее товаров и услуг.

Стратегия управления человеческими ресурсами поэтому предстает своего рода управленческим искусством формирования и развития ценностей бизнес-организации, позволяющим принимать перспективные решения в области управления персоналом, рассчитанные на долгосрочную реализацию и настолько гибкие, чтобы вовремя учесть отклонения от заданного курса.

Повышенный интерес к стратегическому HR у компаний – мировых лидеров (таких, например, как IBM) начался в 70–80-е гг. прошлого столетия, когда они впервые поставили перед собой цель – создать такие стратегии управления персоналом, которые были бы непосредственно нацелены на достижение приоритетов бизнес-целей этих компаний.

Концепция стратегического HR-менеджмента исходит из того, что стратегии управления персоналом должны быть интегрированы в корпоративные бизнес-стратегии организации. При этом считается, что стратегический HR-менеджмент задает рамки, в которых соответствующие функции управления персоналом (связь между стратегией компании и ее кадровой политикой, HR-планирование, корпоративная культура, подбор/отбор персонала, управление производительностью труда,

оценка, обучение и развитие персонала, вознаграждение и коммуникации, участие сотрудника в производственном процессе) должны быть интегрированы в бизнес-стратегию организации в целом. Именно такой симбиоз бизнес- и HR-стратегий организации может стать для нее главным конкурентным преимуществом на рынке.

Стратегический HR-менеджмент бизнес-организации указывает направление, в котором ее долгосрочные цели трансформируются в методы и процедуры, определяющие принципы функционирования как организации в целом, так и каждого из ее сотрудников. Стратегическое управление человеческими ресурсами должно обеспечить формирование конкурентоспособного трудового потенциала такой организации с учетом всех основных перспективных изменений в ее внутренней и внешней среде, позволяющего ей выживать, Развиваться и совершенствоваться для достижения своих целей в долгосрочной перспективе.

Стратегический HR-менеджмент позволяет сконцентрироваться на основной ценности бизнес-организации – ее человеческом капитале, обеспечивая тем самым достижение поставленных бизнес-целей посредством грамотного управления ее персоналом. Стратегия HR-менеджмента – это искусство формирования и трансформирования корпоративных ценностей бизнес-организации, позволяющее принимать стратегически важные решения в области управления персоналом, рассчитанные на долгосрочную реализацию, но и достаточно гибкие, чтобы вовремя учесть «отклонения от заданного курса».

Между функциями стратегического, оперативного и текущего управления HR существуют основные различия.

1. Стратегический HR: обеспечение эффективной связи между бизнес-стратегией организации и ее кадровой политикой; развитие корпоративной культуры, налаживание эффективной системы коммуникаций в компании; разработка механизмов оценки и мотивации персонала, увязанных со стратегией бизнес-организации; управление организационными переменами.

2. Оперативный HR: управление деятельностью персонала; подбор и расстановка персонала; обучение и развитие сотрудников; обеспечение активного участия сотрудников в управлении производством.

3. Текущий HR: соблюдение трудового законодательства; развитие информационных систем кадрового менеджмента; обеспечение рациональных взаимоотношений между сотрудниками в ходе производства.

Требование сегодняшнего дня к специалистам в области кадрового менеджмента – усиление стратегической составляющей в их работе, обеспечение радикального сдвига в их деятельности от сложившихся профессиональных ролевых стереотипов (администратора-бюрократа и

управленца, придерживающегося консервативного стиля) к принципиально новым ролям – стратега и предпринимателя.

Происходящие в настоящее время изменения в мировой экономике, вызванные глобализацией рынков и диверсификацией структуры промышленности, демографическими изменениями рабочей силы, ориентацией на высокие доходы собственников, быстрыми и непрерывными организационными и технологическими изменениями производства, являются стратегическими. Эти изменения воздействуют не только на ведение бизнеса в целом, но и на организацию кадрового менеджмента в отдельных бизнес-организациях.

В организации бизнеса эти изменения проявляются прежде всего в превращении кадровых стратегий в ключевой элемент стратегии компании и в переходе:

– от централизованных структур управления – к гибким, децентрализованным, сетевым структурам;

– от иерархических моделей управления – к делегированию полномочий;

– от ориентации производства на большие объемы и низкую себестоимость – к ориентации на качество, быстроту и нововведения.

В сфере управления HR изменения в экономике вызывают переход:

– к широкой профессиональной специализации, при которой HR вырастает из специальной, вспомогательной по отношению к основному бизнесу функции в его неотъемлемую часть;

– гибкому выбору стратегии профессионального развития и созданию необходимых условий для всестороннего профессионального роста каждого работника;

– от ответственности менеджеров за развитие персонала – к заинтересованности и ответственности самих работников за собственное развитие;

– от подбора и расстановки кадров, осуществляемых кадровым менеджментом – к открытому и всестороннему обсуждению уровня компетентности работников, имеющихся вакансий и путей их заполнения.

Без ясно сформулированной бизнес-стратегии кадровая работа сегодня теряет свой смысл. Современный менеджер по персоналу в своей работе должен исходить из понимания важнейших компонентов бизнес-стратегии компании, основных направлений ее развития, ожидаемых финансовых и экономических результатов ее деятельности, существующих на рынке стратегических угроз и рисков, стратегии поведения на рынке товаров и услуг и т. п. Менеджер по персоналу должен видеть четкую связь между бизнес-стратегией и HR-стратегией, он должен помогать организации внедрять планируемые изменения и новации и способствовать проведению этих процессов, охватывая не только перемены, непосредственно относящиеся к HR, но и вообще все изменения и процессы

преобразования, происходящие в бизнес-организации. Постоянно обновляемое знание о состоянии дел в бизнесе компании становится решающим элементом профессиональной компетентности специалиста по человеческим ресурсам. Без этого знания невозможно разработать и реализовать жизнеспособную кадровую стратегию, которая должна хорошо коррелировать имеющейся у компании бизнес-стратегией.

HR должен вырасти из специальной, вспомогательной по отношению к основному бизнесу функции в неотъемлемую часть стратегию бизнес-организации. Менеджеры по персоналу должны разрабатывать политику управления людьми, которая увеличит стоимость соответствующего бизнеса. Все больше бизнес-организаций рассчитывают сегодня на то, что их HR-менеджеры будут владеть инструментами и технологиями преобразований, создавать необходимые условия для соответствующих изменений, продвижения, развития навыков и подготовку работников организации к этому.

Если управление HR – решающая составляющая механизма достижения стратегических целей компании, то и сама функция HR должна подвергнуться соответствующим изменениям.

Прежде всего, HR должен вырасти из специальной, вспомогательной по отношению к основному бизнесу, функции в неотъемлемую часть бизнес-стратегии компании. Менеджеры по персоналу сегодня должны стать ценными консультантами для линейных менеджеров, их должности: обязанности должны расшириться от чисто функциональных кадровых производственных вопросов до вопросов стратегического развития организации. Менеджеры по персоналу должны участвовать в обсуждении принятии стратегических решений как равноправные деловые партнеры.

Стратегический HR сегодня – это один из столпов бизнеса, из всех прочих функций, делающий важнейший вклад в формирование данности и лояльности работников. Менеджеры HR должны действовать как менеджеры по переменам, создавая эффективные условия для изменения обходимых для реализации деловой стратегии.

Таким образом, современный взгляд на HR базируется на взаимосоответствии человеческого капитала и бизнес-стратегии организации. Исходя из этого, можно сказать, что главные функции современного HR-менеджмента состоят в следующем:

1) обеспечение на базе бизнес-стратегии прогрессивных изменений компании. Современный HR должен способствовать внедрению не только перемен, относящихся непосредственно к его сфере, но и всех прогрессивных изменений, происходящих в бизнес-организации. Сегодня все больше организаций рассчитывают на то, что главный менеджер по персоналу будет руководить такими изменениями, создавать необходимые условия для прогрессивных нововведений и развития персонала.

Главная задача службы персонала в этот период – повышение рыночной стоимости организации за счет повышения эффективности управления ее самым ценным ресурсом, ее капиталом – людьми, а также разработка стратегии организации в области управления персоналом, развитие ее организационной структуры, создание эффективных систем мотивации персонала;

2) участие в формировании стратегии развития бизнеса. Менеджеры по персоналу должны видеть четкую связь между бизнес-стратегией и HR-стратегией бизнес-организации. Они должны разрабатывать такую политику управления человеческими ресурсами компании, которая бы увеличивала ее капитализацию. Естественно, при этом они несут прямую ответственность за состояние и развитие самих человеческих ресурсов в организации, обеспечивающих реализацию ее стратегических бизнес-планов. Надо отметить, что пока еще немногим организациям удалось в полной мере соединить бизнес и HR-стратегии, однако значительное их число уже начали движение в этом направлении. При этом их руководство осознало, что новые роли HR выдвигают принципиально новые требования к способностям и знаниям сотрудников, занимающихся HR-менеджментом, в том числе глубокое понимание вопросов ведения бизнеса, стратегического планирования, умение управлять переменами в организации, активно использовать для этих целей соответствующий мотивационный механизм и т. п.;

3) знание и понимание бизнеса. Все более и более важно, чтобы главные менеджеры HR умели разбираться в природе бизнеса в целом, стратегических проблемах, развитии рынка, во всем том, что ведет к успеху их собственной организации. Современный HR-директор должен понимать специфику бизнеса своей организации в целом, разделять ее миссию и стратегические цели и, исходя из них, определять первоочередные приоритеты своей деятельности, уметь просчитывать ожидаемую эффективность принимаемых им решений;

4) кадровое обеспечение деятельности, относящейся к стратегическому HR. Для эффективной реализации новых стратегических функций, стоящих перед HR-менеджментом, многие организации стали брать на соответствующие топ-должности в управлении HR высококвалифицированных менеджеров с опытом работы бизнес-руководителями.

Современные HR-руководители, как правило, в качестве одной из своих функций все более заняты вопросами поддержки и развития руководителей собственных бизнес-организаций. В перспективе главные менеджеры HR станут кадровым «тренером» и советчиком для команды высшего руководства своих организаций. Таким образом, менеджеры HR будут еще более вовлечены в формирование бизнес-стратегии и по-

лучат непосредственную возможность по ее увязке с каждодневными и перспективными задачами HR.

Сегодня неоспоримой истиной является то, что именно стратегический HR-менеджмент позволяет бизнес-организации сконцентрироваться на ее основной ценности – человеческом капитале, обеспечивая тем самым достижение поставленных бизнес-целей посредством грамотного управления персоналом организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Изложите суть стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами.
2. Тождественны ли понятия «стратегическое управление человеческими ресурсами» и «стратегия управления человеческими ресурсами»?
3. Рассмотрите соотношение конкурентных стратегий и стратегий управления человеческими ресурсами.
4. Поясните следующее утверждение: «Стратегическое управление человеческими ресурсами это интегрированные процесс, нацеленный на достижение стратегического соответствия». В каких значениях используется термин «стратегическое соответствие»?
5. В чем заключается разница между функциями стратегического, оперативного и текущего HR?
6. Какова функция HR по отношению к основному бизнесу?
7. Каковы главные функции современного HR?
8. Почему стратегия управления человеческими ресурсами является важнейшей составной частью бизнес-стратегии организации?
9. Каким образом стратегическая направленность управления человеческими ресурсами способствует достижению бизнес-целей организации?
10. Какова роль службы управления человеческими ресурсами в свете стратегической направленности HR?

1.5. Управление интеллектуальным капиталом в контексте управления человеческими ресурсами

Исследователи отмечают, что интеллектуальный капитал становится основой богатства и определяет конкурентоспособность экономических систем, выступая ключевым ресурсом роста и развития, поскольку именно уникальные по своей природе факторы нематериального характера обусловливают конкурентные преимущества предприятий на рынке.

Способность экономики создавать и эффективно использовать интеллектуальный капитал все в большей мере определяет экономическую силу нации и ее благосостояние. Использование интеллектуальных

ресурсов позволяет современным компаниям приобретать уникальные конкурентные преимущества и обеспечивать свое выживание и развитие в условиях конкуренции.

Интеллектуальный капитал подразделяют на три вида: человеческий, структурный (организационный); потребительский (клиентский).

Человеческий капитал представляет собой самую большую ценность компании, поскольку включает запас знаний, образование, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, мотивацию, культурный уровень, которые используются индивидом (или организацией) для получения дохода. Последнее обстоятельство особенно подчеркивает лауреат Нобелевской премии Г. Беккер, разработавший микроэкономические основания теории человеческого капитала: расходы на получение навыков, знаний и умений человека (через образование, внутрикорпоративное обучение и т.д.) должны приносить со временем ощутимую прибыль и самому работнику, и его работодателю. Таким образом, человеческий капитал можно рассматривать как действующую часть человеческого потенциала, способную самовозрастать и приносить ее владельцу доход; как форму капитализации человеческого потенциала.

Человеческий капитал невозможно отделить от конкретного человека и передать другому собственнику. Он может обесцениваться, истощаться (деградировать) в связи с физической изношенностью человека или в результате морального устаревания знаний и навыков (из этого вытекает особая значимость систем образования и профессиональной подготовки). По сравнению с физическим капиталом у человеческого капитала значительно более продолжительные сроки окупаемости. Период получения общего и специального образования занимает как минимум 10–15 лет; лишь затем вложения в человеческий капитал начинают приносить отдачу, возрастающую по мере приобретения производственного опыта. Существенными особенностями обладает и сам процесс накопления человеческого капитала: равные объемы инвестиций могут иметь различные результаты, ибо на них влияют природные задатки, мотивация, личные трудовые усилия работников.

Ядро теории человеческого капитала, по Беккеру, заложено в инвестиционной трактовке затрат на качественное использование человеческого потенциала (развитие способностей и формирование потребностей населения), а также характеристике вклада этих инвестиций в экономический рост. К инвестициям, формирующим и увеличивающим человеческий капитал, относят: расходы на общее и специальное образование, охрану здоровья, обеспечение географической мобильности, поиск информации, а также проведение научных исследований в области труда (его организации, условий и оплаты). Последние увеличивают об-

щенациональный интеллектуальный капитал (приращение научного знания) и индивидуальный человеческий капитал специалистов (накопление элитных знаний и производственного опыта).

Таким образом, особенности человеческого капитала [7]:

– человеческий капитал является главной ценностью общества и определяющим фактором экономического роста;

– формирование человеческого капитала требует от самого человека и всего общества значительных затрат;

– человеческий капитал в виде навыков и способностей является определенным запасом, т.е. может быть накапливаемым;

– человеческий капитал может физически изнашиваться, экономически изменять свою стоимость и амортизироваться;

– человеческий капитал отличается от физического капитала степенью ликвидности;

– человеческий капитал неотделим от его носителя – живой человеческой личности;

– независимо от источников формирования, которые могут быть государственными, семейными, частными и др., использование человеческого капитала и получение прямых доходов контролируется самим человеком.

В современном понимании человеческий капитал имеет сложный состав [9]:

1) логический (системный) капитал, основу которого составляет логическое, системное мышление человека. В него включаются также умение работать с цифровым материалом, понимать «язык цифр»; умение управлять сосредоточением, восприятием, памятью и строить внутреннее отображение (модель) окружающего мира. Логический капитал содержит интеллектуальные ноу-хау человека – приемы (схемы, шаблоны) сосредоточения и запоминания, алгоритмы мышления, модели действительности;

2) эмоциональный капитал – это эстетические способности, умение осознавать свой внутренний эмоциональный мир и управлять им; ощущать и переживать эмоциональные воздействия, приходящие извне, т.е. со стороны природы, созданных людьми произведений (не только художественных, но и технических), от самих людей. Составляющей эмоционального капитала является пассионарность – способность вдохновляться, заряжаться энергетически, сосредоточиваться на главном деле (идее), жертвуя второстепенным. В эмоциональный капитал входят наработанные человеком, приносящие пользу эмоциональные процессы и состояния, которые он может использовать в своей жизнедеятельности;

3) креативный капитал – сочетание логического и эмоционального капитала, которое обеспечивает гибкость мышления и поведения, оригинальность понимания окружающего мира и способность увидеть его

несовершенство; позволяет воображать и создавать новое, принимать нестандартные решения в условиях неопределенности. В креативный капитал входят созданные и используемые человеком практические приемы, схемы, шаблоны творческой деятельности;

4) предпринимательский капитал – это прежде всего целеполагание, практическая смекалка, способность видеть в окружающем мире возможность создания практического результата и извлечения из него выгоды (экономического блага), а также умение фактически добиться запланированном) результата. В предпринимательский капитал включаются те особые, не имеющие аналогов достижения, которые являются «лучшей практикой» человека, создают его индивидуальные конкурентные преимущества;

5) социальный капитал, в основе которого находится осознание своего социального статуса и предназначения, а также способности к общению и взаимодействию с людьми; умение добиваться эффекта групповой синергии; лидерство; умение управлять конфликтами; умение обучаться и корректировать себя и свое социальное поведение. В социальный капитал включаются наработанные человеком связи и отношения с другими людьми.

Человеческий капитал является источником создания организационного капитала – той части интеллектуального капитала, которая относится к организации в целом. Человеческий капитал формирует и потребительский (клиентский) капитал. Таким образом, человеческий капитал является базовым, создающим другие виды интеллектуального капитала.

Структурный/организационный капитал выполняет две задачи: накопление знаний как основы деятельности, представляющей ценность для потребителя, и ускорение движения информации внутри компании. К структурному капиталу относятся корпоративные информационные системы, базы данных, техническое и программное обеспечение, организационные структуры, авторские права, патенты, ноу-хау, лицензии, товарные знаки, организационная культура.

Подобно человеческому капиталу структурный капитал эффективен только в контексте стратегии компании. Самоценность структурного капитала, как и капитала вообще, определяется не его наличием, а эффективностью использования. Структурный капитал в большей степени является собственностью компании и может быть относительно самостоятельным объектом купли-продажи.

Потребительский капитал (его еще называют клиентским, или капиталом отношений) – это в первую очередь связи компании с потребителями ее продукции, основанные на истории взаимоотношений, на накоплении и постоянном обновлении информации о клиентах. Суть этих связей передается через отношения с потребителями, поставщиками,

конкурентами, местными сообществами, а также через бренды, торговые марки, имидж организации.

Формирование потребительского капитала тесно связано с организацией взаимодействия между отдельными элементами внешней структуры Подобное взаимодействие осуществляется через базы данных о клиентах, всевозможные редакционные советы, читательские конференции, которые устраивают издательства, собрания потребителей услуг консалтинговых компаний, ассоциации выпускников вузов и т.п. Так, в базе данных о клиентах компании Readers Digest собрана информация о предпочтениях десятков миллионов семей, об их заказах журналов, книг, кассет и дисков. Имея эти данные, компания может осуществлять индивидуальное обслуживание с учетом предыдущего выбора в течение ряда лет.

В последние годы во всем мире особое внимание уделяется формированию и использованию потребительского капитала. Этот интерес проявляется в многочисленных исследованиях по маркетингу и public relations, в создании специальных управленческих технологий, информационных средств, направленных на оптимизацию взаимодействий с потребителем продукции, в поиске методов и подходов, позволяющих лучше понимать потребности клиентов, искать нереализованные возможности в обслуживании и на этой основе развивать дальнейшие отношения с ними.

Сложно сравнивать различные виды интеллектуального капитала. Недостаточно также инвестировать по отдельности в работников, системы и потребителей. Добиться синергетического эффекта возможно исключительно в результате взаимодействия, взаимоподдержки, взаимовлияния всех трех видов. Так, например, потребительский капитал, «отвечающий» за укрепление престижа фирмы, приобретение новых потребителей, поможет сформировать мотивацию работника (относящуюся к человеческому капиталу, или индивидуальной компетенции). В свою очередь, организационный капитал с помощью трансфера знаний и организации командной работы будет способствовать разработке новых идей и новых проектов, результаты от внедрения которых формируют потребительский капитал.

Управление человеческим капиталом описывают как «сдвиг парадигмы» от традиционного подхода у управлению человеческими ресурсами [1].

Основные положения теории человеческого капитала высказали Т. Шульц в статьях «Формирование капитала образования» (1960 г.) и «Инвестиции в человеческий капитал» (1961 г.) и Г. Беккер в книге «Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ» (1964 г.).

В основе концепции человеческого капитала лежит экономический подход к человеку как к индивиду, рационализирующему и оптимизирующему свое поведение, исходя из принципа экономической целесообразности (максимум выгоды). Такой капитал увеличивает свою ценность по мере использования путем накопления значимой информации, и его доходность растет по мере накопления.

Развивая человеческие ресурсы, организация создает потенциальные возможности, которые могут быть использованы или могут оказаться невостребованными. Поэтому задача организации заключается в управлении человеческими ресурсами и превращении их в человеческий капитал.

Различают человеческий капитал как капитал человека и человеческий капитал как капитал организации.

Человеческий капитал как капитал человека – сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком запас знаний, умений, навыков, мотиваций, способностей и здоровья, который содействует росту производительности труда и доходов данного человека.

Человеческий капитал как капитал организации – человеческий ресурс, использование которого приносит дополнительную прибыль организации. Определяющей характеристикой УЧР является такой подход к управлению сотрудниками, который расценивал бы последних как активы компании и подчеркивал, что конкурентное преимущество достигается с помощью стратегических инвестиций в эти активы посредством найма и удержания работников, управления талантами и программами обучения и развития.

Теория человеческого капитала связана с ресурсно-ориентированным подходом к организации. Этот подход предполагает, что устойчивого конкурентного преимущества можно достичь тогда, когда у организации есть запас человеческих ресурсов, который не смогут имитировать или воспроизвести конкуренты. Такой подход называется «преимуществом в человеческом капитале». Но необходимо различать «преимущество в человеческом капитале» и «преимущество в процессах, связанных с людьми». Первое возникает благодаря найму работников с ценными с точки зрения конкуренции знаниями и навыками, многие из которых трудно сформулировать. Второе же преимущество возникает благодаря внедрению трудных для копирования, высокоразвитых процессов внутри организации, таких как взаимодействия между подразделениями и совершенствование административного аппарата.

Человеческие ресурсы могут стать источником устойчивого конкурентного преимущества при условии выполнения четырех основных требований. Во-первых, они должны добавлять ценность производственному процессу компании, при этом должны учитываться индивиду-

альные уровни производительности. Во-вторых, необходимые фирме навыки и умения должны быть редкими. Третий критерий состоит в том, что имитация воплощенных в работниках компании совокупных инвестиций в человеческий капитал не должна быть легкой. Хотя человеческие ресурсы нельзя сымитировать с такой же легкостью, как оборудование или сооружения, инвестиции в специфический для данной фирмы человеческий капитал могут еще больше снизить вероятность такой имитации благодаря созданию качественного отличия работников фирмы от работников конкурирующих компаний.

Вопросы для самоконтроля

1. Какова роль интеллектуального капитала в развитии экономики знаний?
2. Перечислите виды интеллектуального капитала.
3. Какой из видов интеллектуального капитала является основополагающим? Почему?
4. Какое значение для управления человеческими ресурсами имеет теория человеческого капитала?
5. Что находится в основе концепции человеческого капитала?
6. Каковы особенности человеческого капитала?
7. Из каких элементов состоит человеческий капитал?
8. Почему человеческий капитал обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество?
9. Почему материальный капитал организации не может в полной мере обеспечить конкурентное преимущество организации?
10. В каком направлении следует развивать теорию человеческого капитала в рамках управления человеческими ресурсами?

2. HR-МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

2.1. Понятие, сущность и содержание HR-маркетинга

В современных условиях под маркетингом понимают вид управленческой деятельности, который через удовлетворение потребностей покупателей дает возможность организации прийти к достижению намеченных целей. Это понятие в его традиционном смысле применительно к рынку товара выделяет, прежде всего, связь между покупателем и продуктом.

Однако маркетинговый подход к управленческой деятельности организации не ограничивается только ориентацией на покупателя товаров и

услуг. Изменившаяся в настоящее время ситуация на рынке труда, проявляющая в острой нехватке профессиональных работников, так называемом кадровом голоде, накладывает свой отпечаток на формирование взаимоотношений между работником и работодателем. Смещение приоритетов происходит в пользу работника, который выбирает организацию для приложения своих усилий (по принципу – покупатель выбирает товар, а не товар покупателя). Именно в таких условиях возникает новое направление кадрового менеджмента – HR-маркетинг (human resourses) или маркетинг персонала, который рассматривается как сравнительно новый подход к формированию привлекательности организации для занятых и потенциальных работников, акцентирующий внимание на установлении взаимосвязи между организацией и наемным работником на рынке труда.

В настоящее время можно выделить следующие основные факторы, способствующие формированию HR-маркетинга в организации (рис. 1) [10].

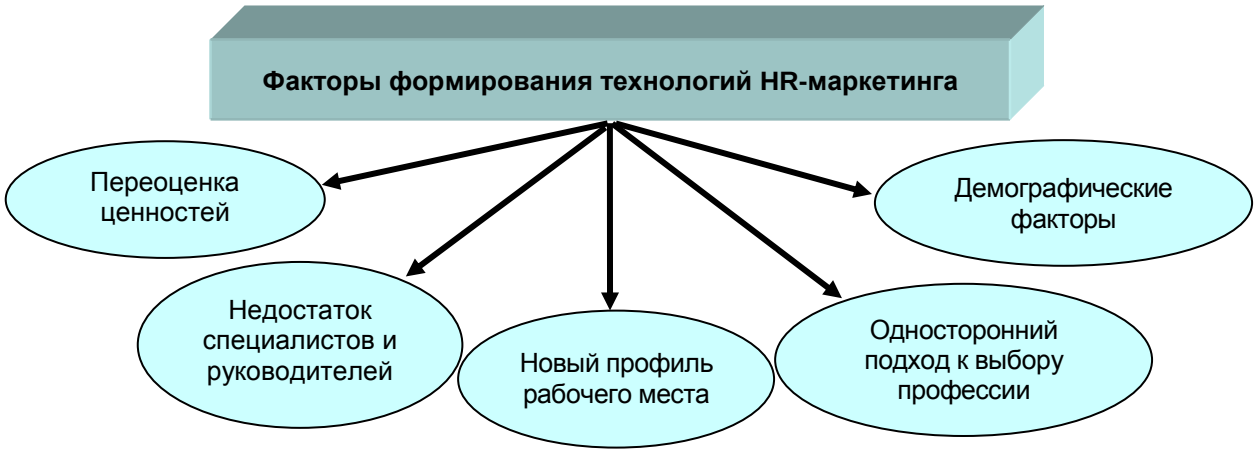

Рис. 1. Факторы формирования HR-маркетинга в организации

1. Переоценка ценностей – это изменение или смещение рейтинга наиболее значимых мотиваторов при выборе профессии и места работы в жизненных планах трудоспособного населения (прежде всего, молодежи).

Одна из задач маркетинга персонала – обеспечение «продаж» рабочих мест. При этом важно выяснить два вопроса: что продает организация? Кому продает?

И если ответ на первый вопрос часто можно получить известными методами исследования рынка труда, то на второй вопрос сегодня ответить становится намного сложнее. Еще недавно главным критерием выбора организации для работников служила заработная плата. Выражаясь маркетинговым языком, играли на цене «продукта». Сейчас создалась ситуация равновесных предложений на рекрутинговом рынке по

оплате и вознаграждениям и ценные специалисты обращают внимание еще и на другие критерии выбора рабочих мест, одним из которых является корпоративная культура организации.

В теории и практике управления человеческими ресурсами используется термин *«тренд измененных ценностей»*. Он регулярно фиксируется специалистами по персоналу и дает представление о том, как эволюционируют главные потребности и кандидатов на найм в организацию и собственного персонала конкретной организации. Так, например, в числе основных ценностей в переходный период между XX и XXI вв. были выделены: стремление к саморазвитию и удовлетворению (наслаждению) жизнью; эмансипация (освобождение от какой-либо зависимости, отмена каких-либо ограничений, уравнение в правах); уменьшающаяся готовность к подчинению; снижающееся значение работы как обязанности; повышающаяся оценка свободного времени; сохранение физического здоровья [10].

У разных людей на первое место могут выходить разные ценности в отношении работы.

Ценность собственной автономии особенно часто наблюдается у высокообразованных людей. Чем большее количество людей достигает высокого уровня образования, тем выше относительное увеличение отмеченной ценности у населения.

Ценности могут формироваться под влиянием переживаний детства. Какие-то «пустоты» или недостатки чего-либо в детстве глубоко отпечатываются в сознании человека и, как правило, являются доминирующими на протяжении всей жизни. И потому тема благосостояния и защищенности будет наиболее важной у людей, испытавших нужду и бедность. Те же люди, которые выросли в среде состоятельных людей, материальные блага во внимание принимают меньше, предпочитая ценности более высокого порядка.

Ценности также формируются под влиянием желания достигнуть какой-либо новой цели или целей в жизни. Так, согласно А. Маслоу, удовлетворенная потребность теряет свое значение, при этом повышается субъективная важность следующей по значимости потребности. Если, например, в обществе не удовлетворяются основные потребности жизнеобеспечения и индивидуальной защищенности, то связанные с этим ценности особенно значимы. При гарантии удовлетворения этих потребностей повышается значение более высоких потребностей, например самостоятельности. Потому, например, люди, которые долго стремились к личному благосостоянию, с его наступлением уже не ощущают счастья, а обнаруживают нехватку другого – досуга, здоровья, которые становятся их ведущими ценностями.

2. Односторонний подход к выбору профессии и места работы стал также продуктом эволюционного развития общества. Ориентации на труд стали складываться скорее под влиянием нереалистичных предположений и социальных клише, чем реальной ситуации и возможностей. Люди считают, что какие-то профессии стали более модными и доходными. Публикуются рейтинги наиболее привлекательных профессий для молодежи, что очень большое влияние оказывает на выбор абитуриентами вузов и специальностей.

Практически никто не желает сегодня учиться в колледжах, техникумах и получать реальные профессии, в которых нуждается рынок и происходит перенасыщение рынка другими специалистами: экономистами, юристами, коммерсантами, менеджерами и др. Так, конец 80-х – начало 90-х гг. характеризовались снижением интереса молодежи к инженерным специальностям и возрастанием к духовным, социальным и экономическим наукам.

Соответственно маркетинг конкретных организаций должен быть направлен на формирование правильного представления о данной сфере деятельности, о ее привлекательности и стабильности.

3. Демографические факторы. Не секрет, что многие организации сегодня желают иметь в своем составе молодых энергичных сотрудников, способных рисковать. В связи с этим часто публикуются объявления о найме на работу сотрудников в возрасте не более… .

Некоторые организации нанимают на работу иностранцев как более дешевую рабочую силу. Причем, если раньше речь шла только о рабочих, то сегодня эту тенденцию можно наблюдать и на инженерных и менеджерских позициях.

Половые различия требуют к себе определенного внимания со стороны менеджеров по персоналу, поскольку представления женщин и мужчин по различным вопросам часто существенно отличаются.

Все это также требует разработки определенных мероприятий по удовлетворению потребностей определенных категорий сотрудников.

4. Недостаток специалистов и руководителей – фактор, который является результатом более взыскательных требований претендентов к месту работы. Маркетинг здесь может помочь сформировать определенный имидж организации на рынке, сделав ее более привлекательной для профессионалов.

5. Новый профиль современных рабочих мест. Усложняющаяся конкурентная среда требует формирования на предприятиях новых рабочих мест или модернизации уже действующих. При этом одновременно меняются требования к занятому персоналу и его готовности не только к функциональным действиям в рамках своей профессии, но и к интеллектуальным и психическим перегрузкам. Маркетинг персонала со своей

стороны должен быть направлен на тщательную разработку профиля требований и более ясному формулированию круга обязанностей конкретного сотрудника. Это даст возможность найти пригодного работника, а также повысить квалификацию уже занятого персонала для выполнения новых организационных задач.

Современные исследователи выделяют два основных принципа в определении состава и содержания задач маркетинга персонала.

Первый принцип основан на понимании HR-маркетинга как философии и стратегии управления человеческими ресурсами. Применение данного принципа при организации работы с персоналом предполагает создание наиболее благоприятных условий труда с тем, чтобы наилучшим образом использовать кадровый потенциал для достижения целей организации. Это наиболее широкий подход в толковании маркетинга персонала, в основе которого лежит клиентоориентированность и рыночное мышление организации. Причем в качестве клиентов, рассматриваются ее существующие и потенциальные сотрудники.

Маркетинг персонала выступает здесь именно как философия деятельности организации, которой должны быть пропитаны все, кто участвует в этом процессе – от руководства организации до сотрудников, непосредственно реализующих деятельность в области управления человеческими ресурсами на практике.

Второй принцип предполагает толкование HR-маркетинга как специфической функции службы управления персоналом. Такое понимание данного вида деятельности является более узким и основано на выделении одной из главных задач управления человеческими ресурсами – обеспечении организации высококвалифицированными кадрами. При этом в качестве приоритетного направления этой работы определяется выявление и покрытие потребности предприятия в кадровых ресурсах.

Несмотря на то, что в мировой практике управления человеческими ресурсами маркетинг нашел свое применение в начале 90-х гг. прошлого столетия, российская практика управления до сих пор в должной мере не использует данный вид маркетинга при организации работы с персоналом. При этом следует отметить, что в качестве основных функций HR-маркетинга на российских предприятиях рассматриваются лишь определение потребностей в персонале и рекламная деятельность, что на наш взгляд, является недостаточным.

Следует понимать, что маркетинг рассматривает рабочую силу с двух позиций:

1) как товар, где главным являются потребительские свойства работников;

2) как покупателя, который приобретает рабочее место в обмен на свой труд.

При таком подходе мы имеем, с одной стороны, рынок рабочей силы и, с другой стороны, рынок рабочих мест. Как товар рабочая сила оценивается работодателем и зависит от его выбора, его решения. Как покупатель носитель рабочей силы оценивает и принимает решение о выборе рабочего места в зависимости от того, насколько оно способно актуализировать его способность к труду и удовлетворить ожидания.

Поэтому любая функционирующая на рынке организация должна рассматривать данный вид деятельности как взаимовыгодное удовлетворение потребностей сторон, вступающих в трудовые отношения друг с другом. Исходя из этого одной из главных задач маркетинга является определение, с одной стороны, требований к персоналу (как потенциальному, так и действующему), предъявляемых работодателем, и, с другой стороны, выявление тех требований или запросов к работодателю, которые предъявляют потенциальные и штатные сотрудники. Выполнение указанной двусторонней задачи происходит на основе маркетинговых исследований внешнего и внутреннего (по отношению к работодателю) рынка труда [13].

В качестве же первоочередной маркетинговой задачи с точки зрения управления человеческими ресурсами в организации должно выступать, прежде всего, создание привлекательного образа работодателя. Такой подход в реализации HR-маркетинга позволит организации обеспечить конкурентные преимущества на рынке труда в целом, а также привлечь потенциальных работников и удержать уже существующих, в частности.

Маркетинг персонала может быть реализован на стратегическом и оперативном уровнях.

Стратегический маркетинг персонала представляет собой аналитический процесс, направленный на решение бездетальной проработки стратегических задач маркетинговой деятельности и нацеленный на долгосрочную перспективу. Такой маркетинг позволяет описать главные факторы и силы, которые на протяжении нескольких лет, как ожидается, будут воздействовать на организацию, а также содержит долгосрочные цели и главные маркетинговые стратегии с указанием ресурсов, необходимых для их реализации. К элементам стратегического маркетинга персонала относятся исследование рынка труда, определение потребности в персонале и, в целом, разработка мероприятий долгосрочного характера в области управления человеческими ресурсами в организации.

Оперативный (тактический) маркетинг персонала – это активный процесс, предполагающий отдельные детализированные действия, которые организация предпринимает для того, чтобы следовать стратегии. То есть непосредственная реализация маркетинговых мероприятий в области управления человеческими ресурсами с использованием конкретных маркетинговых инструментов. Это уже претворение в жизнь

специфических планов и мероприятий, необходимых для сформированных целевых групп; контроль выбранных инструментов посредством обратной связи в процессе аудита и т.д.

Маркетинговая деятельность в области в управления человеческими ресурсами предполагает использование инструментов внешнего и внутреннего маркетинга.

Внешний маркетинг персонала предполагает применение организацией соответствующего маркетингового подхода и инструментария на рынке труда, что предполагает концентрацию ее усилий на внешнем рынке рабочей силы.

Основной задачей внешнего маркетинга персонала является «внешнее профилирование организации», то есть формирование у потенциальных кандидатов позитивного отношения к организации и обеспечение ее необходимыми, профессионально пригодными сотрудниками [10].

Для этого необходимо:

– оценить потенциальный спрос на организацию;

– провести сегментацию рынка труда для организации и выявить целевые сегменты;

– разработать стратегию позиционирования организации на внешнем рынке труда и довести соответствующую информацию до целевых групп (данный вид деятельности требует разработки конкретных маркетинговых мероприятий, направленных на изучение и создание образа и репутации организации, формирование каналов распространения информации, и т.д.);

– выявить возможные источники кадрового пополнения;

– выбрать средства и методы, которые могут использоваться для привлечения подходящих кандидатов, с учетом особенностей и предпочтений целевой группы (размещение рекламных объявлений о вакансиях, участие в ярмарках вакансий, проводимых высшими и средними учебными заведениями или другое…);

– разработать четкие критерии для отбора кандидатов, которые должны быть понятны и для того, кто участвует в отборе и для нанимаемого на конкретную должность.

В отличие от внешнего маркетинга*, внутренний* маркетинг персонала сфокусирован на работниках, уже занятых в организации.

Организация в каждом своем сотруднике должна видеть клиента, которого нужно мотивировать и побуждать к дальнейшему развитию.

Концепция внутреннего маркетинга может быть рассмотрена по аналогии с традиционным комплексом маркетинга («4Р» product, price, place, promotion):

1. ***Продукт*** – это работа, предлагаемая организацией сотруднику. Удовлетворение персонала внутренним продуктом (работой) зависит от того, насколько потребительские свойства этого продукта (содержание работы, ее объем, творческий характер работы, временной график ее выполнения, уровень самостоятельности принятия решений и др.) соответствуют ожиданиям персонала. Продукт также включает в себя и возможности обучения и развития персонала, построения карьеры. Работодатель должен представлять концепцию продукта как выгоды и перспективы, которые получит работник, а не просто как круг задач и обязанностей, которые должны быть выполнены работником.

2. ***Цена внутреннего продукта*** – это стоимость материальных, социальных и иных благ, получаемых сотрудниками за свою работу. Другими словами, цена внутреннего продукта определяется степенью стимулирования труда сотрудников.

3. ***Место –*** правильное распределение сотрудников и поручаемой им работы, внутри организации. Данный компонент рассматривается, прежде всего, с точки зрения эффективности организационной структуры и распределения задач, прав и ответственности.

4. ***Продвижение внутреннего продукта*** – создание системы эффективных маркетинговых коммуникаций в организации. Это использование различных информационных носителей (печатная информация, стенды объявлений, телевизоры), устные презентации, личные контакты руководства и коллектива и др.

Внутренний HR-маркетинг включает:

– проведение внутрифирменного маркетингового исследования в отношении потребностей сотрудников и степени их удовлетворенности трудом в организации;

– формирование корпоративной культуры и производственного климата организации;

– разработку мотивационных программ;

– обеспечение возможности профессионального роста и построения карьеры;

– обеспечение возможности обучения и повышения квалификации;

– формирование приверженности персонала организации.

Суть внутреннего маркетинга заключается в том, что отношения организации и работников строятся на тех же основаниях, что и отношения организации с клиентами. Руководство «предлагает» особый продукт – должность с ее специфическими правами и обязанностями. Работник «покупает» этот продукт, «оплачивая» его своим трудом. Соответственно, ориентация на клиента как основа традиционного по-

нимания маркетинга дополняется ориентацией на «внутреннего потребителя» – сотрудника.

Достоинством внутреннего маркетинга является то, что обеспечиваются высокие стандарты качества на всех этапах создания стоимости, а не только на стадии выпуска конечного продукта. Благодаря ему повышается лояльность сотрудников организации, их мотивация к труду, а значит, такой маркетинг может рассматриваться как инструмент управления качеством продуктов и услуг

Л. Берри и А. Парасураман (L. Berry and A. Parasuraman) определяют внутрифирменный маркетинг как «... привлечение, развитие, мотивация и удержание квалифицированных работников посредством такого продуктового предложения места работы (job product), которое способно удовлетворить их потребности. Работники образуют «первый» рынок организации, и их следует обслуживать так же качественно, как и клиентов [25].

Модель Л. Берри утверждает следующее: отношение к персоналу организации как к клиентам изменит отношение работников к своей работе и организации в целом. Работники станут сервисно ориентированными, что приведет к улучшению качества обслуживания внешних клиентов и, как следствие, к получению конкурентного преимущества и успеху организации. «Вложение денег в исполнителя вносит вклад в исполнение... Инвестиции в успех сотрудников организации гарантируют успех самой организации». Отношение к персоналу как к клиентам требует, чтобы предлагаемая им работа рассматривалась как любой другой продукт компаний, а именно при формировании продуктового предложения работникам должны учитываться их потребности и предприниматься определенные усилия, направленные на то, чтобы сделать этот продукт привлекательным для них. Все это требует нового подхода к управлению персоналом и применения маркетинговых технологий для того, чтобы привлечь и удержать нужных работников.

Основными составляющими внутрифирменного маркетинга в данной модели являются следующие компоненты:

Борьба за таланты. Организация должна приглашать на работу и удерживать только тех, кто реально способен быть эффективным в данной организации.

Предложение видения. Зарплата удерживает человека на работе физически, однако необходима и эмоциональная привязанность. Персоналу необходимо предложить видение, которое поможет им понять и поверить в цели организации, придаст их работе чувство смысла.

Подготовка людей к деятельности. Для того чтобы персонал организации был в состоянии предоставлять качественный продукт, необхо-

димо вооружить людей соответствующими знаниями и навыками. Обучение и повышение квалификации персонала должно стать непрерывным процессом.

Превращение персонала организации в единую команду и поощрение командной работы. Данная составляющая имеет важное значение для любой организации. Но особенно командная работа важна в сервисных организациях, поскольку предоставление услуг – это всегда эмоциональный труд, в результате которого персонал испытывает стресс. Организация должна оказывать помощь работникам в восстановлении после эмоционального труда. Важная роль в процессе восстановления отводится команде и ее способности к поддержке, менеджерам высшего звена и непосредственным руководителям.

Наделение полномочиями работников. Данный компонент внутреннего маркетинга предполагает расширение ответственности сотрудника при принятии решений. При этом следует отметить, что наделение полномочиями особенно важно для контактного персонала (front line) в сфере услуг. Предоставление права принимать решения и свобода действий в работе с клиентами и в проблемных ситуациях – действенное средство повышения качества обслуживания.

Измерение качества обслуживания, поощрение достижений и награждение достойных. Деятельность любого работника организации должна оцениваться и вознаграждаться соответственно.

Изучение клиента. Работники являются первыми и основными клиентами организации. Необходимо систематически проводить оценку их удовлетворенности и выявлять потребности и их изменение. Дизайн должности должен проводиться на основе результатов подобных исследований [25].

Особенно в мероприятиях внутреннего маркетинга нуждаются организации, в которых работает большое количество сотрудников-профессионалов, так как последние могут обладать невысоким уровнем лояльности по следующим причинам:

– во-первых, профессионалы не считают себя просто подчинёнными, они считают себя особенными сотрудниками, которым невозможно приказывать. То есть профессионалы осознают, что не они нуждаются в организации, а организация нуждается в них;

– во-вторых, часто профессионалы имеют большую привязанность к сфере своих знаний, чем к организации, в которой они работают;

Во внутреннем маркетинге организации наиболее важную роль играют лидерские качества административного и управленческого звена.

Речь идет о том, что при осуществлении каких-либо преобразований внутри организации управленческое звено должно, в первую очередь,

показывать пример. Кроме того, существует такое понятие, как циркуляция внутренних услуг, которое подчеркивает важность следующего момента: то, как ведут себя руководители по отношению к своим подчиненным, проявляется затем в таких же позициях и критериях поведения по отношению сотрудников к клиентам организации. Например, если менеджер не прислушивается к мнению подчиненных, то, сколько бы он не говорил подчиненным о том, что необходимо прислушиваться к мнению клиентов, это не сможет оказать на подчиненных должного влияния. Поэтому административное звено обязано занимать в отношении подчиненных позицию, внушающую надежность, проявлять профессиональную пригодность, убежденность, сочувствие и другие качества. То есть вести себя также как персонал, который непосредственно работает с клиентами. Такой подход к повышению качества внутренних услуг положительно влияет на удовлетворенность и лояльность персонала, в результате чего значительно повышается потребительская ценность и удовлетворенность внешних клиентов организации.

Наиболее важным направлением деятельности в области внутреннего маркетинга является внутрифирменное маркетинговое исследование, цель которого – выяснить мотивирующие факторы, являющиеся приоритетными для сотрудников с точки зрения работы в данной организации, а также «удовлетворенность» работников организации «товарами и услугами» отдельных подразделений и организацией в целом. Следует помнить, что вовлекая в маркетинговое исследование сотрудников организации, нужно четко понимать, для чего это делается, и каким образом будут применяться полученные результаты.

Таким образом, можно сделать вывод, что разработанные в достаточной мере методологические и организационные принципы общего маркетинга сегодня создают предпосылки их эффективной трансформации в теорию и практику управления человеческими ресурсами. Сформировавшиеся объективные условия на рынке труда, способствуют выделению HR-маркетинга в одно из основных видов деятельности в организации, поскольку современные тенденции их функционирования предполагают модернизацию технологий в области привлечения сотрудников, их найма, адаптации и дальнейшего эффективного использования в организации. Развитие маркетинговых подходов в области управления человеческими ресурсами позволяет повысить конкурентоспособность организаций-работодателей и обеспечить им стабильное положение на рынке труда.

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет собой деятельность в области HR-маркетинга в организации?
2. Дайте характеристику факторам, способствующим формированию HR-маркетинга в организации.
3. В чем состоит сущность стратегического HR-маркетинга?
4. Что представляет собой оперативный маркетинг персонала?
5. Какова основная задача внешнего маркетинга персонала?
6. Перечислите основные направления деятельности в области внешнего HR-маркетинга.
7. Охарактеризуйте концепцию внутреннего маркетинга персонала с позиции комплекса маркетинга «4 Р».
8. Назовите основные направления деятельности организации в области внутреннего маркетинга персонала.
9. Дайте характеристику компонентам модели внутрифирменного маркетинга Л. Берри.
10. Прокомментируйте утверждение: «Во внутреннем маркетинге организации наиболее важную роль играют лидерские качества административного и управленческого звена».

2.2. Формирование имиджа и позиционирование организации на рынке труда

Одним из важных направлений маркетинга персонала является создание у потенциальных кандидатов позитивного отношения к организации, что достигается, прежде всего, целенаправленной деятельностью в области HR-брендинга, предполагающего реализацию мероприятий по созданию и поддержанию благоприятного имиджа работодателя с целью постоянного привлечения лучших специалистов в своей отрасли**.**

Учитывая то, что в современных условиях работодатель борется за профессиональных сотрудников, данное направление управления человеческими ресурсами приобретает все большее значение.

Проведя аналогию с товарными брендами, следует отметить, что если в профессионально сделанную упаковку с нанесенным на ней суперраскрученным брендом поместить нечто плохое и совершенно не отвечающее написанному на упаковке, то ни одна профессиональная рекламная организация организации не поможет. Потребитель такой товар несоответствующего качества покупать просто не будет. В случае с HR-брендингом под качеством товара понимается качество внутрикорпоративных HR-процессов.

Формирование HR-брендинга, как правило, происходит под влиянием внутренних и внешних составляющих

Внутреннюю составляющую формируют HR-процессы, их эффективность и результативность. Это условия, которые контролируются самой организацией или определяются ею (рис. 2).

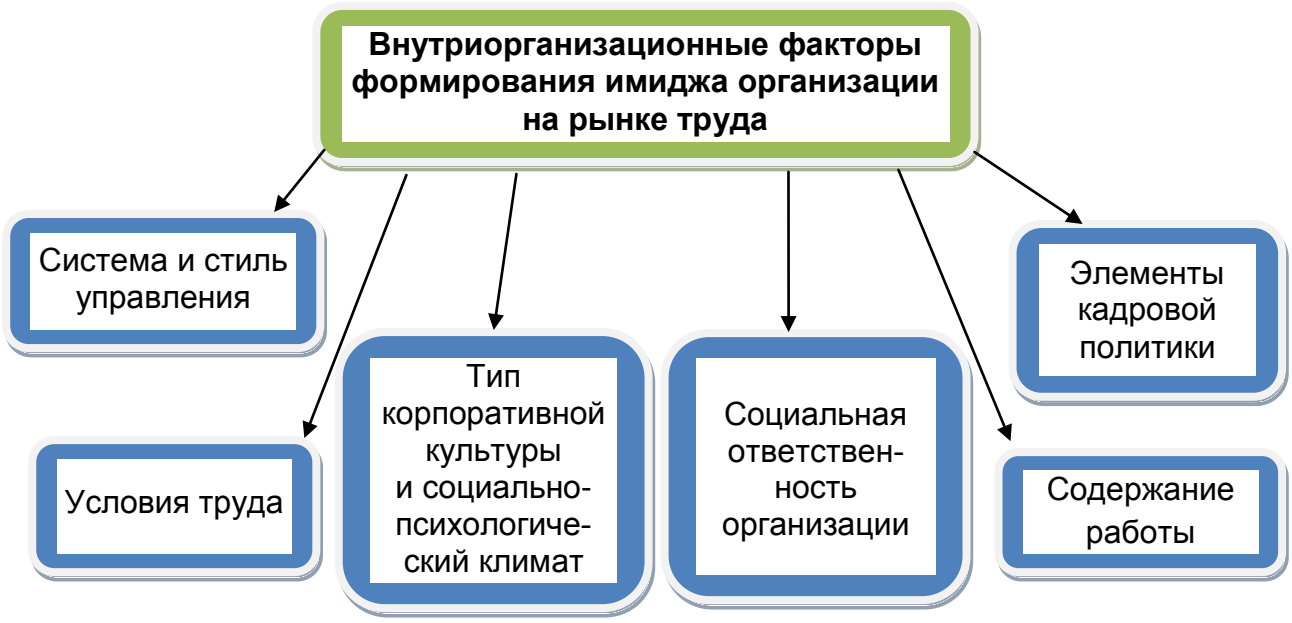

Рис. 2. Внутренние факторы формирования имиджа организации

К основным внутриорганизационным факторам формирования имиджа относятся:

– система и стиль управления: структура органов управления, характер взаимосвязей управляющей и управляемой подсистем; способ делового общения руководителя с подчиненными, характер отношений между ними;

– тип корпоративной культуры и социально-психологический климат: нормы и ценности, разделяемые большинством работников; эмоциональная атмосфера, включающая настроения, переживания людей, их отношения друг к другу, к работе и пр.;

– кадровая политика: система оплаты труда, социальные программы, программы профессионального и карьерного развития, современные технологии управления персоналом;

– условия работы: место работы, режим рабочего времени, характер работы, организация рабочего места;

– содержание работы: уровень сложности решаемых задач, соотношение творческой и рутинной работы, необходимость применения сложного высокотехнологичного оборудования, степень ответственности и пр.;

– социальная ответственность организации – уровень добровольного отклика организации на социальные проблемы общества, лежащие вне определяемых законом или регулирующими органами требований;

– ресурсное обеспечение процесса формирования имиджа работодателя: финансовые, информационные, человеческие ресурсы и пр.

Внешнюю составляющую формирует информация об организации на рынке труда. Внешние факторы определяются как условия, на которые сама организация-работодатель не может оказывать существенного влияния, но обязана учитывать их в процессе своей деятельности по формированию положительного имиджа. Основные внешние факторы формирования имиджа организации на рынке труда представлены на рис. 3.

Рис. 3. Внешние факторы формирования имиджа организации

Как видно из рисунка, к внешним факторам, способным повлиять на организационный имидж, относятся:

1) состояние рынка труда, которое определяют политическая и правовая среда, общеэкономическая среда и состояние отрасли деятельности, технологическая среда, информационная среда);

2) индивидуальные особенности потенциальных работников:
– социально-демографические характеристики;
– профессионально-квалификационные характеристики;
– мотивационно-психологические установки;
– личностные качества;
– особенности восприятия;
– предыдущий опыт взаимодействия с работодателями.

Все эти характеристики могут формировать предпочтения потенциального работника в отношении организации-работодателя, а также оказывать существенное влияние на восприятие и понимание информации о работодателе;

3) мнение деловой общественности об организации – суждения и установки, сформированные в обществе на основании широко известных фактов деятельности организации, слухов, публикуемых рейтингов. Такое мнение часто имеет свойства стереотипа и также может служить решающим фактором для работника даже на начальном этапе, когда принимается решение о том, следует ли вообще обращать внимание на конкретную организацию как на работодателя.

Большое значение при формировании и развитии HR-брэндинга имеет на начальном этапе выяснение вопроса: «Какой имидж имеет организация в настоящее время и каковы ассоциации с ним?»

Сегодня у любой организации имеется HR-бренд, и на рынке труда и в коллективах организация как работодатель уже каким-то образом воспринимается – как хорошая, плохая, справедливая, агрессивная и т.д. Ассоциации могут быть разными, и потому необходимо проводить диагностику состояния бренда организации, которая позволяет выяснить, во-первых, силу HR-бренда и отлаженность процессов в организации. При этом, как правило, выявляются следующие ситуации [27].

1. В организации могут быть хорошо отлаженные процессы, но слабый HR-бренд (скорее всего это, потому что им никто не занимался). В таком случае она имеет, скорее всего стабильный и работоспособный кадровый состав с высокой эффективностью труда. Однако за счет своей стабильности он, скорее всего, не обладает такими качествами, как гибкость и инновационность. Если появляются вакансии, то организация не может привлечь лучших, просто потому, что лучшие ничего не знают о данной организации (вследствие «нераскрученности» бренда) и соответственно с опаской к ней относятся.

2. В организации хорошо отлаженные процессы сочетаются с сильным HR-брендом. Это тот идеал, к которому необходимо стремиться каждой организации. Организация привлекает и удерживает лучших, у нее стабильный и высокоэффективный кадровый состав, нет проблем с набором персонала, лояльностью и эффективностью его труда.

3. Слабый HR-бренд сочетается с неотлаженными процессами в организации. В этом случае, скорее всего, имеется высокая текучесть кадров, низкая эффективность труда, низкая лояльность персонала и организация не может ни привлечь, ни удержать квалифицированный персонал. Самый проблемный квадрант, требующий серьезного подхода к решению ситуации.

4. Сильный HR-бренд сочетается с неотлаженными процессами в организации. В такой ситуации организация может нести убытки, связанные с развитием внешнего HR-бренда, поскольку, усиливая внешний HR-бренд и привлекая хороших сотрудников, в конечном итоге организация не может его удержать из-за некачественно организованной внутренней работы.

Проведение такой диагностики и понимание того, где находится организация, дает возможность определиться с дальнейшими действиями. Так, на рис. 4 представлены пути движения организация в части формирования и развития HR-бренда.

Рис. 4. Пример ассоциативной сети внешнего HR-бренда

Путь 1 является оптимальным и предполагает, что организации необходимо отладить внутренние процессы, в том числе и HR, а затем усилить внешний HR-бренд.

Путь 2 предполагает вложение средств во внешний брендинг и, к сожалению, используемый большинством компаний, часто является неэффективным, поскольку неотлаженные внутренние процессы приводят к тому, что концентрируясь на внешнем HR-брендинге, организация просто теряет свои деньги.

С целью формирования «правильного» имиджа организации важно выявлять так называемую ассоциативную сеть внешнего HR-бренда организации, что дает возможность понять, какие ассоциации вызывает брэнд на рынке и, кроме того, позволит разработать стратегию позиционирования организации на рынке труда.

Исходной информацией для формирования ассоциативной сети могут выступать результаты опросов, анализ ключевых слов и др. Далее следует анализ, формирования основных слов с которыми ассоциируется организация и разработка плана мероприятий по усилению внешнего HR-бренда. На рис. 4 представлена возможная ассоциативная сеть внешнего HR-бренда [27].

На основании выявленных ассоциаций и выделения ключевых из них организация может разрабатывать стратегию позиционирования.

Прежде всего, под позицией понимается место, которое занимает конкретный продукт в сознании потребителей по сравнению с аналогичными конкурирующими товарами.

Позиционирование организации-работодателя заключается в том, чтобы после проведенного анализа рынка и возможностей организации выбрать такие ее отличительные особенности, которые с точки зрения потенциальных сотрудников обеспечили ей конкурентные преимущества на рынке.

Весь смысл позиционирования заключается в поиске достойного места в сознании потенциальных соискателей на должность в организации. И основная задача позиционирования заключается в том, чтобы найти «уместное отличие» организации, которое представляло бы для потенциальных сотрудников наибольшую ценность.

Результативным этот шаг маркетинга персонала можно считать в том случае, если претендент на вакансию увидел и оценил привлекательность для себя предлагаемого на рынке рабочего места и сделал свой выбор в его пользу.

Разрабатывая стратегию позиционирования, следует помнить, что информация об организации должна быть правдивой и формировать ожидания соискателей на должность, которые реально затем подтвердятся на практике. Неверную информацию давать нецелесообразно, так как, придя в организацию, новые сотрудники быстро убедятся в ошибочности своих ожиданий и могут уволиться.

Некоторые директора по персоналу, работающие в структурах с хорошим имиджем, даже считают нужным несколько «остужать» пыл слишком восторженных соискателей, стремясь сформировать у них более объективное видение организации.

Конечно, искажения в представлениях кандидатов о будущем месте работы присутствуют всегда, и для этого есть определенные причины:

– в собеседовании с соискателями всегда есть элемент агитации, поэтому им ярко описывают достоинства работы в организации, а о предстоящих трудностях говорят меньше или просто умалчивают;

– собственники или сотрудники, дающие информацию об организации, могут быть абсолютно искренними, но они опираются на свое субъективное видение, которое только до определенной степени отражает реальное положение дел;

– то, как человек сумеет вписаться в организацию, в определенной степени зависит только от его готовности и навыков, это нельзя точно предугадать заранее;

– в российских организациях часто неформальные отношения имеют больший вес, чем формальные, которые позиционируются перед кандидатами.

Данные различных исследований показывают, что директора по персоналу и HR-менеджеры по-разному позиционируют свои организации перед заинтересовавшими их кандидатами [15].

HR-менеджеры отечественных бизнес-структур, как правило, находящихся на стадии интенсивного развития, при позиционировании своих организаций максимально акцентированы на возможностях роста.

В мультинациональных организациях подкрепляется, прежде всего, чувство безопасности, уверенности в завтрашнем дне, гарантируется определенный профессиональный рост.

В основном же большинство организаций делают упор на одной или нескольких из следующих перспектив: возможность проявить самостоятельность и креативность, реализовать собственные замыслы; масштабность работы; забота о сотрудниках; бонусы; обучение, профессиональный рост; карьерный рост; длительная, успешная история организации, свидетельствующая об ее стабильности и солидности; гарантированный рост и развитие организации, в частности, за счет работы на перспективном сегменте рынка или за счет лидерских позиций на рынке;

Кстати, иногда некоторые организации стараются не упоминать высокие заработки в качестве довода привлечения соискателей. Это может быть вызвано определенными причинами:

– например, когда привлекаются топ-менеджеры (признанные профессионалы в своей области деятельности). HR-менеджеры считают, что для привлечения достойных топ-менеджеров необходимо делать упор на нематериальную мотивацию, так как «деньги их уже не мотивируют»;

– или же организация сознательно старается «вуалировать» денежный вопрос и акцентировать нематериальную мотивацию с тем, чтобы избежать приема на работу сотрудников, ориентированных только на увеличение заработка.

Интересно сопоставить описанные выше характеристики с наиболее типичными доводами, которые действительно склоняют соискателей, по их словам, к выбору определенной организации:

– увлекли поставленные задачи и перспективы;

– понравился уровень организации управления, четкая постановка целей, измеримость результатов работы;

– переход был осуществлен в более крупную, перспективную и престижную организацию;

– поступили более выгодные предложения (существенное увеличение заработной платы – вместо временного контракта, который действовал на прежнем месте работы, в новой организации предложили трудоустройство на постоянной основе, появилась возможность «легализовать» все доходы («белая» зарплата) и т.д.);

– переход ради сохранения личных связей;

– переход в составе команды, с которой раньше работал(а);

– уход вслед за ушедшим на новое место работы руководителем;

– известность организации;

– привлекла система взаимоотношений в новой организации, харизма владельца и его видение бизнеса, команда, в составе которой предстояло работать;

– заинтриговал вызов, возможность испытать себя в более крупном и сложном деле;

Как видно из перечисленных критериев, одним из влияющих реально на выбор организации кандидатом на должность является еще и культура взаимоотношений. При позиционировании же компаний на рынке труда внимание на такой критерий, как правило, не акцентируется. Хотя, как известно, в российском бизнесе из-за его не структурированности, успешность работы во многом зависит от налаженности личных контактов. Карьера сотрудника, например, часто зависит от его непосредственного начальника, а в случае топ-менеджера – от его личных взаимоотношений с собственником.

Для эффективного позиционирования необходимо выполнять четыре основных условия.

1. Должно существовать ясное представление о целевом рынке, к которому стремится организация. Зафиксировано, что одна и та же позиция на рынке может рассматриваться по-разному различными людьми, поэтому важно, чтобы воздействие позиционирования на все целевые аудитории было понятным и предвиделось воздействие на нецелевые сегменты.

2. Выгоды, на которых основывается позиционирование, должны быть действительно важны для целевых рынков.

3. Позиционирование должно строиться на действительной силе организации. В идеале сильные стороны или их комбинация должны быть уникальными для организации. Нацеленность на наиболее эффективное использование активов организацией создает конкурентную позицию, которая гарантирует наибольшую устойчивость и защищенность от опасных атак конкурентов.

4. Позиции должны обладать коммуникабельностью, давать возможность контакта с целевым рынком. Это обычно означает, что они должны быть простыми и незамысловатыми, передаваться посредством интересной имиджевой рекламы или других средств коммуникаций.

В целом же, процесс позиционирования должен состоять из трех этапов:

1) определение набора возможных конкурентных преимуществ, на которых можно основывать позицию.

2) выбор «правильных» конкурентных преимуществ.

3) продвижение избранной позиции на целевой рынок.

Следует отметить, что при разработке стратегии позиционирования важным является исследование позиций конкурентов конкретной организации. Это дает возможность поставить во главу угла наиболее интересные привлекательные критерии применительно к организации, которые отличают ее от конкурентов, что, собственно, и является основной целью позиционирования.

Таким образом, грамотно организованная деятельность в области формирования HR-брендинга и позиционирования на рынке труда позволяет организациям привлечь лучших профессионалов, тем самым не отстать от динамично меняющихся рыночных технологий, носителями которых является квалифицированный сторонний персонал, а также сохранить собственный квалифицированный персонал с помощью отлаженных внутриорганизационных процессов, направленных на укрепление имиджа организации в глазах сотрудников.

Вопросы для самоконтроля

1. Назовите и охарактеризуйте внутренние факторы формирования имиджа организации.
2. Какие факторы, способные повлиять на формирование имиджа организации, относят к категории внешних?
3. С какой целью необходимо проводить диагностику состояния HR-бренда организации?
4. Охарактеризуйте основные пути движения организация в части формирования и развития HR-бренда.
5. Какую цель преследует организация, выявляя ассоциативную сеть внешнего HR-бренда?

6. В чем заключается суть процесса позиционирования организации-работодателя?

7. Каковы причины искажения в представлениях кандидатов о будущем месте работы?

8. Какие критерии позиционирования используются чаще всего современными организациями в настоящее время?

9. Каковы основные условия эффективного позиционирования организации на рынке труда?

10. Перечислите основные этапы позиционирования организации.

2.3. Планирование персонала

Планирование потребности в работниках – это вид управленческой деятельности, направленной на кадровое обеспечение организации для выполнения поставленных бизнес-целей.

Эффективное планирование человеческих ресурсов должно дать ответы на следующие вопросы:

– сколько работников, какого уровня квалификации, когда и где будут необходимы (планирование потребности в персонале)?

– каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения штатов)?

– каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров)?

– каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспосабливать их знания к изменяющимся требованиям (планирование кадрового развития)?

– каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

Задачи планирования человеческих ресурсов:

● привлечь и сохранить ряд необходимых работников с соответствующими навыками, опытом и компетенцией;

● предвидеть проблемы возможного излишка или дефицита работников;

● создавать хорошо подготовленный и гибкий штат, способствующий адаптации организации к неопределенной и изменяющейся окружающей среде;

● снижать зависимость организации от найма работников со стороны, когда на рынке труда недостаточное предложение важных для организации навыков, с помощью стратегии сохранения и развития работников.

Для того чтобы планирование человеческих ресурсов смогло внести свой вклад в достижение целей организации, его необходимо согласовать с планированием других производственных секторов (например, с финансовым планом, планом сбыта и производственным планом).

При этом возможны два отличающихся друг от друга подхода.

1. План по кадрам является продолжением других важных планов, которые со своей стороны являются основой (особенно план производства) или ограничителем (финансовый план) для плана по кадрам.

2. План по кадрам в принципе является равноправным планом наряду с другими, вместе с которыми он принимает завершенный вид в рамках общего плана организации.

Организации необходимо сегодня стремиться к использованию второго подхода, а именно необходимости равноправного включения в общий производственный план плана по кадрам.

Такой подход в организации говорит о том, что персонал все больше и больше становится критическим фактором успеха, особенно в тех областях, где конкурентоспособность зависит от инновационных способностей при разработке продуктов и услуг, а способность приспосабливаться к потребностям рынка и качества – от сервиса.

Планирование человеческих ресурсов должно охватывать все стадии полного жизненного цикла человеческих ресурсов – от поиска и найма работников (включая организацию заработной платы, премирования, дополнительного социального страхования, разработку специальных программ кадрового планирования, развития и индивидуальной поддержки) до отправки на пенсию или увольнения.

По срокам выделяют два вида планирования.

I. *Стратегическое (долгосрочное)* – предполагает составление плана на срок от 2 до 5 лет. При этом необходимо принимать во внимание следующее:

– задачи человеческих ресурсов в достижении целей компании с учетом реорганизации (например, централизации или децентрализации), изменений ассортимента или объема выпускаемой продукции; финансовых ограничений;

– характеристику использования человеческих ресурсов: численность работников разных категорий; вакантные места по подразделениям; процент текучести персонала (в идеале по подразделениям); причины текучести; объем выполненной сверхурочной работы; оценку эффективности деятельности нынешнего персонала и его потенциала; общий уровень оплаты труда в сравнении с уровнем оплаты в других компаниях;

– внешнюю среду деятельности компании: положение с набором персонала; демографические тенденции; национальные соглашения относительно условий работы; политику государства в области образования, выхода на пенсию, предоставления региональных субсидий и т.д.; последствия набора и увольнения избыточной рабочей силы местными компаниями; возможность привлечения к работе тех категорий работников, которые не привлекаются в настоящее время, например, работников, занятых неполный рабочий день и др.

Компания должна оценить спрос на труд, потенциальные возможности предложения и состояние внешней среды деятельности, а также внутренние особенности компании и путем взаимодействия всех названных факторов составить стратегический план человеческих ресурсов, подробно отражающий, сколько именно работников по количеству, функциям, квалификации, местам работы и размещению следует использовать на разных стадиях будущего периода.

В стратегическом плане должны быть отражены:

– перечень мест работы и должностей, которые могут появиться, претерпеть какие-либо изменения или быть упраздненными;

– возможности перестановки или переподготовки персонала;

– необходимые изменения на уровне руководителей как среднего, так и высшего звеньев;

– потребности в профессиональном обучении;

– программы набора, сокращения избыточного персонала или увольнения по выслуге лет;

– возможности для обратной связи в случае необходимости корректировки плана или задач компании;

– меры, предусмотренные для нейтрализации проблем с персоналом в связи с дефицитом или избытком рабочей силы (например, ранний выход на пенсию или другие процедуры сокращения персонала).

К преимуществам долгосрочного планирования можно отнести следующее:

1. Организация лучше подготовлена для преодоления последствий изменения внешней среды деятельности.

2. Тщательное определение возможных будущих потребностей в человеческих ресурсах может помочь компании найти новые и более эффективные способы управления человеческими ресурсами.

3. Компания сможет избежать как избытка, так и дефицита человеческих ресурсов.

4. Планирование поможет компании создать и в дальнейшем развивать программы обучения персонала и обеспечения преемственности руководства.

5. Можно спрогнозировать некоторые проблемы управления переменами и тем самым ослабить их последствия. Можно провести консультации с группой работников, которым предстоят перемены на ранней стадии их внедрения в организацию. Это даст возможность не торопясь принять решения и учесть все возможные варианты, а не метаться после того, как ситуация станет критической.

6. Руководство вынуждено будет критически оценить сильные и слабые стороны человеческих ресурсов компании и политики в области персонала. Это позволит избежать дублирования усилий работников компании и улучшить их координацию и интеграцию при выполнении работы.

II. *Краткосрочное планирование* осуществляется на срок до 1 года. В основе такого планирования лежит оперативный план работы с персоналом – это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Для разработки оперативного плана необходимо с помощью специально разработанных анкет получить следующие данные:

– о постоянном составе сотрудников (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и т.д.);

– о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура, удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных работников и т.д.);

– о текучести кадров;

– о потере времени из-за простоев, по болезни;

– о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену, продолжительность отпусков);

– о зарплате рабочих и служащих (структура зарплаты, дополнительная заработанная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);

– об услугах социального характера, предоставляемых государством и организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Кадровое планирование осуществляется с помощью различных методов, основанных на выделении количественных и качественных показателей.

При ***количественном планировании*** используются три метода.

1. *Балансовый метод*. Основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них имеется в рамках планового периода. Такой план представляет собой двухстороннюю бюджетную таблицу, в одной части которой отражаются источники ресурсов, а в другой – их распределение.

2. *Нормативный метод*. Суть его состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период включаются нормы затрат различных ресурсов на единицу продукции.

3. *Статистически метод* устанавливает зависимость рассматриваемого показателя от других переменных.

При ***качественном планировании*** выделяют также три метода:

1. *Метод экспертной оценки*. Для этого привлекается эксперт, который анализирует проблемы планирования и производит соединение имеющихся переменных планирования и величин, влияющих на данные

переменные. Исходя из рекомендаций эксперта формируются цели планирования, экспертами могут быть либо специалисты в области планирования персонала либо руководители.

2. *Метод групповых оценок*. В этом случае образуются группы, которые совместно разрабатывают планы мероприятий, направленных на решение поставленных задач. К таким методам можно отнести, например, мозговой штурм.

3. *Метод Дельфи* включает в себя экспертные и групповые методы. Сначала опрашивается множество независимых друг от друга экспертов, а затем результаты опроса анализируются в групповых дискуссиях и принимаются соответствующие решения.

Кадровое обеспечение организации планируется с учетом взаимосвязи с бизнес-стратегией и носит творческий, многообразный характер.

Схематично процесс планирования человеческих ресурсов можно представить следующим образом (рис. 5) [39].

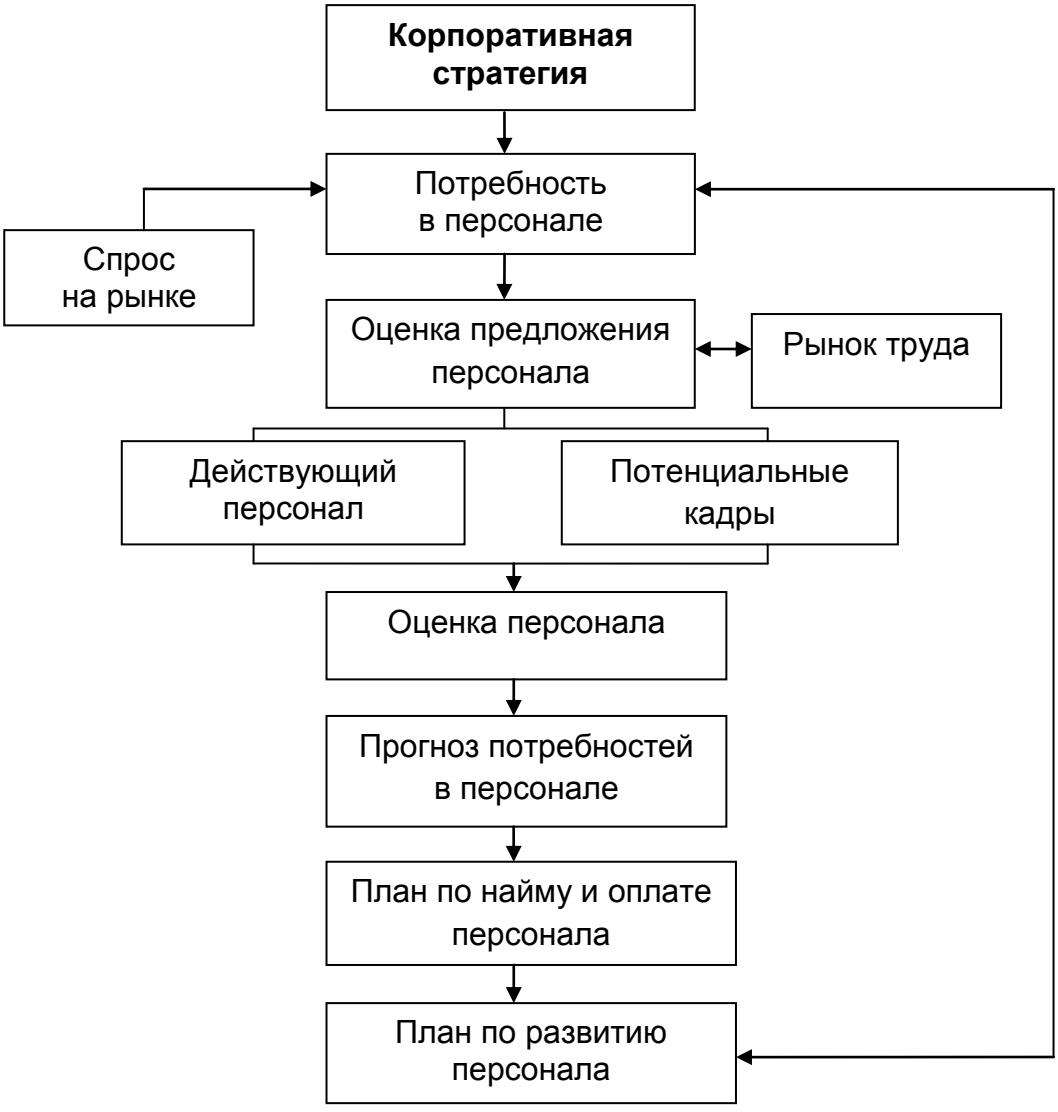

Рис. 5. Процесс планирования человеческих ресурсов

В соответствии с представленной схемой процесс планирования можно разбить на три основных этапа:

1) оценку наличных ресурсов;

2) оценку будущих потребностей;

3) разработку программы будущих потребностей.

Этап 1. Планирование персонала необходимо начать с количественного анализа ее кадрового состава. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой задачи, необходимой для реализации конкретной цели организации, или каковы требования в персонале по каждой специальности. В ходе данного анализа определяется, насколько оптимально в компании сочетание управленцев и исполнителей (коэффициент административной нагрузки). По мнению большинства специалистов, доля управленцев в штате не должна превышать 30%, а норма управляемости для линейного руководителя в среднем составляет около семи непосредственных подчиненных (в отдельных отраслях, где деятельность персонала стандартизирована, данная норма может быть выше).

Необходимо также провести функциональный анализ, помогающий обнаружить дублирующие функции у подразделений и конкретных сотрудников. В ходе данного анализа можно выяснить, какие необязанности появляются у сотрудников, которые отвлекают их от выполнения основных функций.

Должно быть также оценено качество труда имеющихся работников по всем специальностям. На этом этапе проводится регистрация профессиональных навыков служащих с указанием количества работников, обладающих ими.

Этап 2. Прогнозирование численности персонала или оценка будущих потребностей в людских ресурсах является самым сложным. Прогноз предложения оценивает количество людей, которые, вероятно, будут в наличии внутри и вне организации, при определенных допусках на сокращение персоналом (утечка работников и уход на пенсию), прогулы, внутренние передвижения и продвижения, а так же изменение в рабочих часах и других условиях работы. Такой прогноз будет основан на следующих факторах [1]:

– анализе существующих человеческих ресурсов с точки зрения их числа по видам деятельности, навыков и потенциала;

– предполагаемых потерях существующих ресурсов в связи с их сокращением (анализ утечки работников является важным аспектом планирования человеческих ресурсов, поскольку он создает базу для планов улучшения коэффициентов удержания работников);

– прогнозируемых изменениях существующих ресурсов через продвижение внутри организации;

– влиянии изменяющихся условий работы и прогулов;
– внутренних ресурсах организации;
– внешних ресурсах организации.

После определения потребности в персонале путем сравнения будущей потребности в персонале с его наличием по прогнозу, необходимо осуществить планирование мероприятий по достижению и поддержанию количественного и качественного соответствия между будущей потребностью в персонале и его наличием.

Этап 3. Определив будущие потребности, руководству необходимо разработать подробный план или программу. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке, обучению и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

Вопросы для самоконтроля

1. С чем связана необходимость планирования человеческих ресурсов?
2. Каковы задачи планирования человеческих ресурсов?
3. Какие планы организации должны учитываться при составлении плана по человеческим ресурсам?
4. Какие выделяются виды планирования (в зависимости от сроков планирования)?
5. С какой целью осуществляется стратегическое планирование?
6. В чем заключается преимущество долгосрочного планирования?
7. С помощью каких методов осуществляется кадровое планирование?
8. Изложите процесс планирования человеческих ресурсов.
9. Каким образом на прогнозирование численности персонала влияет проблема текучести кадров?
10. Что является заключительным этапом планирования?

2.4. Политика найма человеческих ресурсов

2.4.1. Основные требования к кандидатам на рабочее место

Одной из основных задач системы управления человеческими ресурсами является обеспечение организации квалифицированными сотрудниками. Такая деятельность достигается планируемыми мероприятиями в области найма персонала – достаточно сложной процедуры, цель которой состоит в том, чтобы с минимальными затратами нанять определенное количество работников определенного качества для удовлетворения потребности компании в человеческих ресурсах. Данный вид деятельности в области управления человеческими ресурсами можно отне-

сти к категории как внешнего, так и внутреннего маркетинга персонала, поскольку включает одновременно работу по этим двум направлениям.

Процедура найма включает:

1) определение требований к кандидатам на рабочие места;

2) подбор и привлечение кандидатов на рабочие места;

3) отбор кандидатов.

Работа по поиску подходящих людей для организации начинается на базе заранее сформулированных требований к кандидатам, которые должны формироваться на основе:

– получения точной информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность;

– установления квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работы;

– определения личностных и деловых качеств, необходимых для эффективного выполнения данной работы и соответствия требованиям организации.

В качестве требований к кандидату могут выступать следующие:

Компетентность/компетенции – то, что работнику необходимо знать, уметь делать, чтобы исполнять свою роль в компании, включая специальные способности и навыки.

Уровень квалификации и дополнительное обучение – рабочая, техническая и гуманитарная профессиональная подготовка, которую кандидат должен иметь.

Профессиональный опыт – необходимость подкрепления своих знаний на практике в течение определенного времени.

Особые требования, *связанные со спецификой работы* – командировки, работа в вечернее и ночное время…

Соответствие организации. Необходимо принимать во внимание не только уровень профессиональной компетентности кандидатов, но и, что не менее важно, то, как новые работники будут вписываться в культурную и социальную структуру организации. Организация больше потеряет, чем приобретет, если наймет на работу технически грамотного человека, но не способного устанавливать хорошие взаимоотношения с товарищами по работе, с клиентами или поставщиками или подрывающего установленные нормы и порядки.

В целом, подбор кадров не должен рассматриваться как просто нахождение подходящего человека для выполнения конкретной работы. Такая деятельность должна быть увязана с общим контекстом программ, реализуемых в сфере управления человеческими ресурсами, призванных обеспечить достижение целей предприятия и успех в реализации стратегии, разработанной руководством. При этом необходимо учитывать все

требования трудового законодательства и обеспечение справедливого подхода ко всем кандидатам и претендентам на должность.

На практике применяются следующие инструменты, позволяющие формулировать требования к кандидатам:

1. Должностная инструкция представляет собой документ, описывающий основные функции сотрудника, занимающего конкретное рабочее место. При использовании должностной инструкции для оценки кандидата на вакантную должность специалист, осуществляющий оценку, должен определить, насколько данный кандидат способен выполнять эти функции.

2. Квалификационная карта включает набор квалификационных характеристик (образование, владение специальными навыками – иностранный язык, компьютер, владение конкретными методиками и т.д.), которыми должен обладать сотрудник, занимающий данную должность.

Поскольку в ходе отбора определить наличие квалификационных характеристик значительно легче, чем выявить наличие способностей выполнять определенные функции, квалификационная карта является более удобным инструментом по сравнению с должностной инструкцией. Кроме того, в отличие от должностной инструкции, использование квалификационной карты также дает возможность структурированной оценки кандидатов (по каждой характеристике) и сравнения их между собой.

Однако применение квалификационной карты в качестве критериев отбора позволяет оценить в большей мере формальные характеристики кандидата, фокусируясь на его прошлом и оставляя в стороне его личностные характеристики, а также потенциал профессионального развития. Поэтому в современной практике рекрутмента квалификационная карта дополняется моделью компетенций.

3. Модель (профиль) компетенций позволяет провести оценку кандидатов на вакансии по двум направлениям:

– личностным характеристикам (поведенческие компетенции);

– оценке знаний и навыков в профессиональной области.

Сам термин «компетенция» определяет нечто, что должен уметь делать человек, чтобы справиться со своими должностными обязанностями в компании. Кроме того, компетенции подразумевают как индивидуально-личностные характеристики (например, умение работать в команде, креативность, коммуникабельность), так и навыки (например, умение вести переговоры или умение составлять бизнес-планы).

Каждая организация формулирует свои требования к сотрудникам и группирует компетенции в зависимости от специфики конкретной должности. Разработка (определение и формулирование) компетенций для сотрудников организации осуществляется на основе стратегии организации. В данном случае принято говорить о ключевых компетенциях компании.

4. Модель рабочего места представляет собой набор характеристик должности, дающих общую картину того, что необходимо кандидату для работы в этой должности, а также условий работы и может иметь следующую структуру:

1. Кадровые данные – пол, возраст, социальный статус.
2. Опыт – профессиональный или общественный.
3. Профессиональные знания и навыки – определяются путем собеседования, а также путем проведения деловых игр и практических занятий.
4. Личностные качества – совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяется путем собеседования и тестирования.
5. Психология личности – тип личности, темперамент, мотивация – определяются путем собеседования и тестирования.
6. Уровень квалификации – специальность, уровень образования, повышение квалификации.
7. Организация труда – рабочее помещение, технические средства, служебный транспорт.
8. Оплата труда – зарплата, надбавки, премии и вознаграждения.
9. Социальные блага – оплата отдых, питания, транспорта и т.д.
10. Социальные гарантии – пособие по нетрудоспособности, страхование, пособие в случае увольнения и т.д.

Следующая составляющая найма персонала – подбор и привлечение кандидатов на вакантные места осуществляется посредством определения возможных источников кадрового пополнения и выбором средств и методов, которые могут использоваться для привлечения подходящих кандидатов.

2.4.2. Источники подбора персонала

С учетом опыта, которым располагают специалисты, работающие в организации, и практики, сложившейся в деле поиска персонала, руководство принимает решение о том, будут ли все эти задачи решаться собственными силами или для их решения потребуется приглашение внешних специалистов-экспертов.

В качестве источников подбора персонала могут выступать:

1) внешние – за счет ресурсов внешней среды;
2) внутренние – за счет сотрудников самой организации.

Внешние источники являются наиболее распространенными, так как, как правило, ресурсы организации ограничены, и даже если на вакантную должность находится замещение внутри ее, то тогда освобождается место работника, который занял первую вакансию.

При внешнем подборе процесс поиска новых работников для заполнения имеющихся вакансий начинается с ответа на три вопроса.

1. Где можно найти подходящих кандидатов?
2. Как лучше всего установить с ними контакт (как привлечь)?
3. Как заинтересовать их работой в организации?

Чтобы ответить на эти вопросы, необходимо знание рынка труда, источников рабочей силы и методов поиска кандидатов на имеющиеся вакансии. Выбор методов и средств поиска, а также путей привлечения кандидатов зависит от направления деятельности организации, от финансовых средств, выделяемых на подбор персонала, от имеющихся вакансий и от того, насколько срочно должна быть заполнена данная вакантная должность.

Виды внешних источников подбора персонала

1. Рекомендации знакомых и родственников, работающих в организации. Этот подход является достаточно эффективным и распространен в небольших организациях. Так, по данным кадрового агентства «Анкор» для компаний, численность персонала которых не превышает 40–60 человек, в 40% случаев найм новых сотрудников осуществляется через связи и знакомства. Также данный подход характерен для организаций, осуществляющих свою деятельность в узких секторах, где количество специалистов ограничено, и поиск кандидатов на рынке труда может оказаться длительным и неэффективным.

Однако этот способ имеет серьезный недостаток, связанный с риском взять неквалифицированного специалиста, который можно компенсировать проведением отбора на общих основаниях, в том числе и для кандидата, рекомендованного «своими», что позволит провести его адекватную оценку.

2. «Самостоятельные» кандидаты – люди, занимающиеся поиском работы самостоятельно без обращения в агентства и службы занятости – они сами звонят в организацию, присылают свои резюме и т.д. В большинстве случаев самостоятельные кандидаты обращаются в конкретную организацию, в которой хотели бы работать, что, как правило, связано с ее ведущим положением на рынке. Даже если на данный момент организация не нуждается в услугах такого кандидата, информацию о нем все же стоит сохранить, чтобы можно было привлечь его в случае необходимости.

4. Учебные заведения. Многие крупные организации ориентированы на набор выпускников вузов, не имеющих опыта работы. С этой целью организация-работодатель проводит презентации в профильных вузах, а также принимает участие в ярмарках вакансий. Особенности набора выпускников связаны с тем, что при отсутствии профессиональных компетенций, оцениваются личностные компетенции, такие как: умение планировать, анализировать, личная мотивация и т.д.

5. Государственные службы занятости (биржи труда). Правительства большинства стран способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся безработных граждан. Ведутся базы данных, содержащие информацию о соискателях (их биографические данные квалификационные характеристики, интересующую работу). Организации имеют доступ к таким базам и могут осуществить в них поиск при незначительных издержках. Однако данный источник не обеспечивает широкий охват кандидатов, так как далеко не все соискатели регистрируются в государственных службах занятости.

6. Кадровые агентства. За последние годы рекрутинг превратился в бурно развивающуюся отрасль экономики. Каждое агентство ведет свою базу данных и осуществляет поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиентов-работодателей. Агентства тщательно изучают требования, которые компания предъявляет к соискателям, подбирают кандидатов, проводят тестирование и собеседование. В случае приема кандидата на работу услуги агентства оплачиваются компанией в размере 30–50% годовой заработной платы нанятого сотрудника.

● В качестве *основных преимуществ* внешних источников набора персонала можно выделить: широкие возможности выбора, новые импульсы для предприятия: люди со стороны приносят новые знания, опыт, идеи, перспективы.

● Несмотря на очевидные достоинства, у таких источников имеются и *недостатки*, которые проявляются в высоких расходах; блокировании возможностей продвижения по службе «ветеранов»; повышенном риске при найме нового работника; ухудшении морального климата среди давно работающих и др.

Ответ на вопрос «Как лучше всего установить контакт с кандидатами на вакантную должность» подразумевает выбор способа, которым лучше донести информацию до кандидатов и, по возможности, получить обратную связь.

Для привлечения в организацию новых работников используют рекламные объявления о вакантных должностях в газетах, журналах (специальных или рассчитанных на широкую аудиторию), по радио и телевидению; используют Интернет, а также отраслевые или тематические выставки, ярмарки вакансий.

Кроме того, эффективная реклама в средствах массовой информации предполагает не только правильный выбор конкретного средства массовой информации, но и продуманное оформление, форму и содержание рекламного объявления, момент выхода объявления, периодичность и частоту рекламы.

Выбор средства массовой информации должен быть обусловлен учетом существующих предпочтений потенциальных кандидатов. Для того чтобы решить вопрос, через какое средство массовой информации следует дать объявление о поиске кандидатов на вакантные должности в высшем руководстве, в экономической службе, в службе маркетинга и т.п., следует ответить на вопрос, какие газеты читают, какие радиостанции слушают потенциальные кандидаты на имеющиеся вакансии.

Хорошо продуманное рекламное объявление должно одновременно решать такие задачи, как привлечение наиболее подходящих кандидатов, исключение обращений со стороны лиц, мало подходящих для имеющихся вакансий, а также обеспечение достаточного числа обращений со стороны потенциальных претендентов на должность.

Вопрос «Как заинтересовать потенциальных кандидатов работой в организации?» ранее обсуждался в теме «Маркетинг персонала». Следует еще раз отметить, что привлечь высококвалифицированных специалистов можно не только высокой зарплатой, но и другими возможностями:

● *Возможность быстрого роста*, продвижения по службе. Динамично развивающиеся организации часто дают уникальную возможность сделать быструю карьеру (что предполагает последующий быстрый рост зарплаты).

● *Возможность самостоятельной работы*, без жесткого контроля со стороны руководства. Современные компании стремятся освободиться от жесткого бюрократического регулирования деятельности каждого работника, они гибки и мобильны. Путь от принятия решения до его реализации на практике быстр и короток. Возможность увидеть результаты своих действий и предложений является довольно сильным стимулом, особенно для молодых, амбициозных, ориентированных на развитие работников.

● *Теплые, дружественные отношения*. Для многих людей высокую привлекательность имеет климат командной работы, когда каждый работник понимает, каков его вклад в общее дело, когда он видит, что успех общего дела зависит от усилий всех работников. Дух взаимопомощи, поддержки, тесные дружеские взаимоотношения могут явиться важным аргументом в выборе места работы для потенциальных кандидатов.

● *Дополнительные льготы.* Если нет возможности предложить высокий уровень оплаты, следует определить, какие дополнительные льготы могут быть предложены для привлечения высококвалифицированных кандидатов. Это могут быть организация бесплатного питания или оплата питания; предоставление автомобиля от компании или денежные компенсации для работников, использующих личный автомобиль; оплата мобильного телефона; медицинское страхование за счет компании; распродажи для работников компании.

Кроме того, существует множество характеристик видов работ, которые сами по себе способны привлечь или оттолкнуть работников:

Степень требуемых физических усилий – контраст труда землекопа и программиста-компьютерщика очевиден каждому. В общем случае, большинство людей предпочитает работу, требующую минимума физических затрат.

Степень вредности – обычно люди предпочитают физически комфортные и безопасные условия труда.

Месторасположение работы – одни виды работ выполняются на улице, другие в помещении, одни подразумевают присутствие на одном и том же месте, другие требуют постоянного передвижения. Предпочтения того или иного рода весьма индивидуальны.

Продолжительность работы – на некоторые работы затрачиваются интенсивные усилия в течение коротких промежутков времени, а на другие, менее сложные и монотонные – долгие часы. На некоторых работах труд бывает прерывистым, а на других – непрерывным.

Взаимодействие с другими людьми – определенные виды работ требуют частых контактов с другими людьми. Так, например, есть разница между положением оператора радара на изолированной станции, который весьма редко с кем-нибудь встречается, и работой лиц, занятых организацией деловых приемов.

Степень свободы ответственности при решении задач – определяет степень его автономии (сравните, например, контраст между автономией профессора университета и рабочего на конвейере).

Идентификация цели – речь здесь идет о степени цельности работы и осознании работником, что он выполняет какую-то крупную работу целиком (как противоположность затрате сил лишь на какую-то часть неизвестного работнику целого).

Совершенно очевидно, что особенности выполняемых работ влияют на набор персонала, поскольку отдача работников будет большей, если руководство идет навстречу их вкусам.

Внутренний подбор персонала используется для заполнения вакансий за счет работников организации и имеет *ряд преимуществ* перед внешним:

1. Работники хорошо знают организацию, что повышает вероятность их успешной работы в новой должности за счет более легкой адаптации к условиям работы.

2. Повышается лояльность персонала, что стимулирует людей к большей отдаче в работе.

3. Процедура внутреннего подбора относительно дешевая, поскольку не требует расходов на рекламу и другие мероприятия, связанные с привлечением сотрудника и введением его в организацию.

Основные подходы к подбору персонала внутри организации:

– выявление наиболее подходящих кандидатов из числа работающих на основании формальных характеристик (образование, профессия, стаж работы, возраст, пол и др.);

– формирование кадрового резерва, из рядов которого впоследствии могут быть отобраны потенциальные кандидаты, соответствующие основным требованиям работы в вакантной должности. Организация обучения кадрового резерва, контроль рабочих показателей резервистов, их отношение к работе и к организации – это источники важной информации о перспективных кандидатах на руководящие посты;

– организация конкурсов на замещение вакантных должностей и информирование об имеющихся вакансиях и условиях участия в конкурсе работников предприятия.

Следующая составляющая найма персонала связана с отбором кадров. Данный процесс представляет собой выделение каких-либо сотрудников по установленным критериям из общего числа претендентов, отвечающих предъявляемым требованиям.

В процессе отбора разрабатываются или используются готовые методики, позволяющие лучше всего оценить степень соответствия кандидатов выработанным критериям.

2.4.3. Основные этапы отбора персонала

1-й этап. Первичный отбор – начинается с анализа списков кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности.

Методы первичного отбора кандидатов зависят от бюджета, стратегии организации и относительной важности данной должности и включают:

А. Анализ анкетных данных – предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором, определяющим возможность успешного выполнения определенных производственных функций. При использовании этого метода специалисты кадровой службы проводят анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. Анализ анкетных данных является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях. В то же время этот метод приближен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональ-

ному развитию. Поэтому при отборе кандидатов на руководящие должности, особенно предполагающие дальнейшее развитие и профессиональный рост, нужно крайне осмотрительно использовать метод анализа анкет.

Б. Резюме – представляет собой саморекламу претендента, описание его сильных сторон, отвечающих требованиям фирмы, которая составляется при поиске работы. Это краткая честная информация кандидата о себе, включающая избирательные сведения, относящиеся к избранной сфере трудовой деятельности в фирме, а именно: имя, возраст, адрес, подданство, семейное положение, пожелания вида работы, опыт работы с указанием должностей и успехов, образование, повышение квалификации, владение иностранным языком, умение работать на ПК и пользоваться различными видами оргтехники (принтеры, сканеры и др.), наличие водительских прав, отдельные личные характеристики (коммуникабельность, аккуратность и т.п.).

В. Тестирование – это выполнение испытуемым определенной программы заданий, объединенных единой тематикой. Данный метод завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора – высокие издержки, часто необходимость помощи специалистов, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате.

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается созданием ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

2-й этап. Собеседование с сотрудниками кадровой службы. На данном этапе специалист по подбору персонала проводит индивидуальные собеседования-интервью с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д.

Важно отметить, что собеседование является двусторонним процессом – не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. Сотрудник кадровой службы, проводящий собе-

седование, должен предоставить максимально объективную и полную информацию об организации, чтобы заинтересовать кандидата и в то же время избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходятся с возможностями организации.

Организации могут использовать следующие *виды собеседований* с кандидатами.

1. Один представитель организации встречается с одним кандидатом (является наиболее распространенным и достаточно эффективным).

2. Один представитель организации встречается с несколькими кандидатами (в этом случае интервьюеру предоставляется возможность одновременно оценить несколько кандидатов и понаблюдать за ними в условиях стрессовой ситуации (присутствие нескольких претендентов на одну и ту же должность), хотя беседовать одновременно с несколькими кандидатами значительно сложнее.

3. Несколько представителей организации беседуют с одним кандидатом. Участие нескольких представителей организации повышает объективность оценки и качество самого собеседования, однако может создать дополнительный стресс для кандидата и увеличивает издержки организации.

4. Несколько представителей организации интервьюируют нескольких кандидатов. Присутствие нескольких человек с обеих сторон значительно увеличивает сложность процесса собеседования и требует тщательной подготовки и согласованного поведения интервьюеров.

Выбор вида собеседования зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседования сотрудника.

Наиболее известная система вопросов для собеседования «План семи пунктов», разработанный национальным институтом производственной психологии (Великобритания):

1. Физические характеристики (здоровье, внешность, манеры).
2. Образование и опыт предыдущей работы (подробно).
3. Интеллект (общий кругозор, способность схватывать суть проблемы, реакция).
4. Способность к физическому труду, устной речи, счету.
5. Интересы, хобби, которые могут характеризовать личность кандидата.
6. Диспозиция – лидерство, чувство ответственности, общительность.
7. Личные обстоятельства (как работа повлияет на личную жизнь).

Ответы на эти вопросы постоянно уточняются посредством проведения повторных собеседований.

В качестве требований, которые должны предъявляться к человеку, ведущему собеседование, можно выделить:

– умение задавать вопросы;

– умение контролировать ход собеседования, т.е. сделать так, чтобы претендент говорил о том, о чем вы хотите;

– умение воспринимать, запоминать и анализировать услышанное;

– умение составлять суждение или принимать решение о трудоустройстве претендента.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение продолжать или прекратить работу с ним. Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

3-й этап. Наведение дополнительных справок о кандидате. Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личностные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе и т.д. Специалисты кадровой службы могут предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми.

4-й этап. Собеседование с руководителем подразделения. Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником кадровой службы, он назначает встречу с кандидатом. Цель – оценить профессиональные качества кандидата, его способность выполнять производственные функции. Одновременно руководитель оценивает степень своей личной профессиональной совместимости с кандидатом и вероятность успешной интеграции последнего в подразделение. Кроме того, руководитель предоставляет кандидату детальную информацию о своем подразделении, вакантной должности, функциях, которые придется выполнять кандидату в случае его приема на работу. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Для этого необходимо использовать специальные формы оценки кандидатов.

5-й этап. Испытание – прием на работу сотрудника с испытательным сроком. Цель – оценить кандидата непосредственно на рабочем месте без принятия на себя обязательств по его постоянному трудоустройству. В период испытательного срока, продолжительность которого зависит от трудового законодательства, кандидат исполняет должностные обязанности в полном объеме, получает вознаграждение, однако может быть уволен по его окончании без каких-либо последствий для организации. В течение испытательного срока руководитель подразделения уделяет особое внимание кандидату и оценивает его с точки зрения соответствия данной должности и организации.

6-й этап. Окончательный выбор (найм) работника. На основе анализа результатов собеседования, а также испытательного периода, руководитель подразделения выбирает кандидата, который, по его мнению, наиболее подходит для данной должности. В зависимости от важности вакантной должности может потребоваться собеседование с генеральным директором, прежде чем будет принято решение о приеме на работу.

В последнее время во многих организациях уделяют внимание исследованию психологического типа личности работников, как основы их текущего поведения. Это связано с тем, что люди разных психологических типов проявляют разные формы поведения и тяготеют к выполнению разного вида работ. Следовательно, изучение психотипа работника может дать возможность правильно использовать его в тех ситуациях и сферах деятельности, где особенности его психологического типа могут наиболее полезным образом проявлять себя.

Углубленную и детализированную типологию личности на основе выделения индивидуальных различий представляет индикатор типов личности Майерс–Бриггс (Myers – Briggs Type Indikator – MBTI), разработанный Катариной Бриггс и Изабель Майерс в конце 50-х гг. XX в. на основании идей Карла Юнга. Этот индикатор был предназначен для выявления индивидуальных предпочтений с целью более эффективного использования различий между членами организации в процессе совместной трудовой деятельности. Согласно данному индикатору, можно выделить четыре пары личностных предпочтений [22].

1. В зависимости от того, откуда человек черпает энергию – из внешнего мира или внутри себя – его можно отнести к экстравертам или интровертам. Экстраверты (E) – такие, как мы их видим – общительные, взаимодействующие, расходующие энергию. Характер интроверта (I) внешне проявляется только частично, самое важное обычно скрыто. Он открывается только тогда, когда доверяет окружающим, но обычно замкнут, сосредоточен, сохраняет энергию.

2. В зависимости от того, как человек собирает информацию – детально и последовательно накапливая факты или произвольно и интуитивно, его относят к сенсорному (S) типу или интуитивному (N) (табл. 5). Сенсорные черпают информацию, опираясь на свои пять органов чувств, то есть на то, что могут сами увидеть, услышать, потрогать. Они сосредоточиваются на фактах и деталях, а не на том, что последние означают. Интуитивисты, когда получают информацию через свои органы чувств, ищут взаимосвязь между явлениями. Они предпочитают глобальный подход и видят все в целом, а не в деталях.

Таблица 5

Рекомендации по взаимодействию работодателя и сотрудника разных психологических типов при подборе кадров [22]

Подчиненный	Руководитель (сотрудник отдела кадров)	
Экстраверт	Экстраверт	Интроверт
	– работая с персоналом, делайте так, чтобы у обеих сторон была возможность и поговорить, и послушать – охотно делайте паузы в процессе собеседования – не пытайтесь «воспроизвести себя», приглашая нового сотрудника, отделите свою личность от его личности	– позвольте экстраверту поговорить, внимательно выслушивая его; – несмотря на то, что вы практически не ощутите потребности говорить или слушать, у других эта потребность может иметься; – первые слова – не более чем начало многообещающего общения: за ними может последовать очень и очень многое
	Экстраверт	Интроверт
Интроверт	– не стремитесь нарушать молчание, пусть у интроверта будет время подумать – почаще прислушивайтесь к тому, кто из вас «переговаривает» другого – запланируйте повторную встречу с интровертом через один-два дня	– свойственная работе с кадрами взволнованность совершенно нормальна. Не забывайте о том, что, продлевая молчание, можно иначе расставить акценты в разговоре – подталкивайте как себя, так и собеседника к тому, чтобы сказать несколько больше, чем вам обоим кажется «достаточным» – поддерживайте контакт с оппонентом, внимательно прислушиваясь к самому себе
Сенсорик	Сенсорик	Интуит
	– следите за тем, не слишком ли много (или мало) внимания уделяется деталям и подробностям – подталкивайте себя и собеседника к разговору о смысле и практических аспектах рабочих обязанностей и профессиональной спецификации – абстрагируйтесь от личных предпочтений своего оппонента, невзирая на то, что они могут походить на ваши собственные	– факты, подробности и тому подобные данные будут полезны вам для того, чтобы вы «не отрывались от земли» и сохраняли уверенность – помните, что навыки и опыт прошлого являются теми достоинствами, которые могут помочь вам одолеть проблемы текущего момента – осознайте тот факт, что для вас не будет никакого смысла в том, чтобы прогнозировать деятельность вашего сотрудника более чем на месяц

Продолжение табл. 5

Подчиненный	Руководитель (сотрудник отдела кадров)	
Интуит	Сенсорик	Интуит
	– четко излагайте факты и точные сведения, однако акцент делайте на общей перспективе – обязательно увяжите разбираемую проблему с перспективами на будущее – помните, что все неизвестное может быть увлекательным и таить в себе массу возможностей	– не забывайте подчеркивать главную идею своих слов – делайте особый акцент на фактах, подробностях и осязаемых аспектах проблемы – разработка стратегий – дело увлекательное, однако все же не теряйте связи с текущим моментом
Логик	Логик	Этик
	– помните о важности эмоционального компонента общения – попытайтесь поставить себя на место соискателя: какие аспекты беседы были бы вам наиболее близки? – сразу же перейдите к главному и почаще возвращайтесь к этому	– будьте прямы и объективны – признайте тот факт, что ваш оппонент необязательно будет реагировать столь же остро, как вы сами – не слишком полагайтесь на чувства и поверхностные суждения: чрезмерная манерность может привести к нежелательным последствиям
Этик	Логик	Этик
	– старайтесь все время вести разговор в позитивном ключе – помните, что прямота, которую мы часто ценим, может вызывать и бурные эмоциональные реакции – не забывайте о необходимости «подслащивать пилюлю»	– помните, что избегание негативных моментов, равно как и чрезмерный крен в позитивные, до добра не доводит – если вам предстоит сообщить плохие известия, предварительно отрепетируйте разговор с кем-нибудь – признайте тот факт, что, даже если собственное поведение кажется вам достаточно прямым и конфликтным, вы, вероятно, едва ли достигли в этом предела
Рационал	Рационал	Иррационал
	– подавляйте в себе склонность спорить и оправдываться; – помните, что определенность по какому-либо вопросу – не то же самое, что согласие – рассматривайте все варианты и альтернативные точки зрения	– помните, что независимо от того, насколько высоко вы цените свою прямоту, вы, вероятно, действуете недостаточно прямо – помните, что конечные выводы куда важнее вариантов. – убедите себя в том, что решения полезны: они сдвигают дела с мертвой точки

Окончание табл. 5

Подчиненный	Руководитель (сотрудник отдела кадров)	
Иррационал	Рационал	Иррационал
	– рассматривайте варианты и доводы других, стараясь не принимать их в штыки – следите за тем, чтобы ваша речь не звучала сердито, даже когда вы излагаете очевидные факты – помните, что иногда можно помочь себе, «двигаясь по течению» в некоторых вопросах	– избегайте напрасных стараний – помните, что изобилие вариантов, как бы приятно ни было их рассматривать, может лишь увести вас от сути проблемы – убедите себя в том, что некоторые решения должны быть окончательными

3. В зависимости от того, как человек принимает решения – объективно и беспристрастно или субъективно и межличностно, можно судить о нем, как о логике (T) или этике (F). Для человека мыслительного (логика) процесс принятия любого решения будет проходить логично, аналитично, уверено. Для чувствующих (этиков) принятие решения может быть осложнено межличностными отношениями. Они отождествляют себя с другими и чувствуют чужую боль.

4. В зависимости от образа жизни человек может быть рациональным (J) или иррациональным (P). Человек рациональный все свои действия планирует, регулирует ситуации, подвергает их контролю, а решения может принимать с минимальным напряжением. Иррациональные могут воспринимать мир спонтанно, адаптироваться к различным ситуациям, занимать часто позицию «поживем – увидим», они накапливают информацию и не торопятся с решением.

Таким образом, исходя из теории психологических типов, каждый человек рождается с определенной предрасположенностью к тем или иным личным предпочтениям:

1. Экстраверсия (E)/Интроверсия (I).
2. Сенсорика (S)/Интуиция (N).
3. Этика (чувствительность) (T)/Логика (мыслительность) (F).
4. Рациональность (решающий) (J)/Иррациональность (воспринимающий) (P).

Научившись лучше понимать потребности и предпочтения в поведении сотрудников, можно обратить эти индивидуальные различия на пользу организации:

1. Эффективнее проводить организационные собрания, принимая к рассмотрению самые разные точки зрения и индивидуальные потребности, которые следует удовлетворить.

2. Приводить обязанности работника в соответствие с его личным потенциалом, распознавая его достоинства и недостатки.

3. Стимулировать карьерный рост.

4. Быстрее и эффективнее разрешать конфликты, не переводя проблемы на личности.

5. Успешнее проводить и проходить собеседования, достигая впечатляющих успехов благодаря использованию знаний о типах личности.

6. Улаживать разногласия этического характера, разобравшись в том, каковы различия во взглядах представителя каждого типа на те или иные этические проблемы и осознавая то, что каждому из них его позиция кажется единственно верной.

7. Не допускать того, чтобы работа застаивалась, делая так, чтобы каждый мог работать в соответствии со своим стилем и знал, что делают все остальные.

8. Ставить более реалистичные организационные задачи и добиваться того, чтобы они были приняты, опираясь на широкий спектр перспектив, потребностей и идей.

9. Понижать уровень стресса, усвоив следующее: то, что обрадует и расшевелит одного человека, другого измотает и повергнет в стрессовое состояние.

10. Успешнее укладываться в сроки, отдавая себе отчет в том, что представители разных типов по-разному управляют своим временем.

11. Организовывать работу более эффективно, опираясь, прежде всего, на знание своего типа.

В целом, понимание различных психологических типов позволяет наиболее эффективно выстраивать работу в различных областях деятельности организации, в том числе и в системе подбора кадров. В табл. 5 представлены рекомендации руководителям различных типов, которые необходимо учитывать при работе с сотрудниками, относящихся к похожему или другому психологическому типу.

Несмотря на значимость психологических инструментов исследования в процессе решения кадровых проблем следует все-таки руководствоваться следующим правилом: приглашайте на работу живого человека, а не представителя типа. При этом важно в полной мере задействовать потенциал принятых на работу сотрудников, то есть сделать так, чтобы сотрудники показывали то лучшее, на что они способны. Чтобы этого добиться, прежде всего, необходимо сделать так, чтобы каждый сотрудник организации четко знал, какие цели она преследует. Для этого в компании необходимо ответить на четыре вопроса:

– кто может лучше всего справиться с делами, которые нам предстоит сделать?

– кто хотел бы попробовать себя в новом качестве?

– какие работы нам еще остается выполнить?

– как можно распределить их таким образом, чтобы они приносили персоналу наибольшее удовлетворение [22]?

Вопросы для самоконтроля

1. Какова основная цель и составляющие процесса найма персонала в организацию?
2. Назовите и дайте краткую характеристику основным инструментам, позволяющим формулировать требования к кандидатам на вакантную должность.
3. Перечислите основные источники внешнего подбора персонала. В чем их основные преимущества и недостатки?
4. Какие рекламные носители целесообразно использовать с целью информирования и привлечения потенциальных сотрудников в организацию?
5. Каковы основные подходы к подбору персонала внутри организации. В чем преимущества и недостатки внутренних источников подбора персонала?
6. Какие характеристик организации способны заинтересовать потенциальных сотрудников?
7. Перечислите основные этапы отбора персонала.
8. Дайте краткую характеристику методам первичного отбора персонала.
9. Какова основная цель собеседования в процессе отбора персонала? Перечислите виды собеседований с кандидатами на должность.
10. Какие вопросы включает в себя система вопросов для собеседования «План семи пунктов»?
11. Перечислите требования, которые необходимо предъявлять к сотруднику, проводящему собеседование.
12. В чем состоит суть личностно-психологического подхода к подбору сотрудников?

2.5. Формирование стратегии управления лояльностью персонала

Формирование лояльного персонала является сегодня одним из важнейших направлений деятельности кадрового менеджмента в целом, и HR-маркетинга персонала, в частности. Лояльное отношение сотрудника интерпретируется как мотивация работать на пользу органи-

зации, отстаивать ее интересы в различных сферах. Лояльные работники готовы смириться с временными трудностями организации, принять необходимые организационные перемены. Такие сотрудники дорожат своим рабочим местом именно в этой организации. Только лояльные сотрудники готовы творчески подходить к решению возникающих проблем, брать на себя ответственность, прикладывать все усилия для достижения целей организации.

Основной задачей менеджеров организации является создание условий для достижения ее целей. Это возможно только в том случае, если персонал готов к реализации необходимого производственного поведения, т.е. разделяет цели организации и включен в ее профессиональную среду. Поэтому одним из ключевых элементов системы управления человеческими ресурсами является управление лояльностью сотрудников, формирующих «желаемое» производственное поведение.

Производственное поведение, необходимое для решения задач всех уровней, будет способствовать эффективности персонала и наиболее быстрому достижению целей организации. Таким образом, стратегическое управление лояльностью персонала подразумевает оптимизацию человеческих ресурсов за счет повышения качества работ и вовлеченности сотрудников в деятельность для достижения ее целей и повышения эффективности деятельности.

Иначе говоря, оптимальная система управления лояльностью персонала может в дальнейшем стать фундаментом для построения системы управления человеческими ресурсами в организации и способствовать достижению ее стратегических целей в долгосрочной перспективе.

Исследователи выделяют три компонента лояльности, учитывать которые, необходимо в процессе формирования приверженности персонала:

1. Когнитивный компонент включает в себя знание и разделение с объектом лояльности основных убеждений, ценностей.

2. *Эмоциональный компонент* включает в себя позитивное и доброжелательное отношение к объекту лояльности, переживание за его успех, чувство гордости за причастность к объекту лояльности (например, за принадлежность к числу сотрудников организации) и т. п.

3. Поведенческий компонент лояльности выражается в открытой демонстрации преданности, честности по отношению к объекту лояльности, готовности при необходимости идти ради него на определенные жертвы, стремлении наилучшим образом исполнять обязанности, функции, миссию и т. п.

Кроме того, с точки зрения изучения лояльности сотрудников, построения прогнозов их поведения, планирования мероприятий, направ-

ленных на повышение лояльности, большое практическое значение имеет представление об уровнях лояльности, предложенных К.В. Харским (рис. 6).

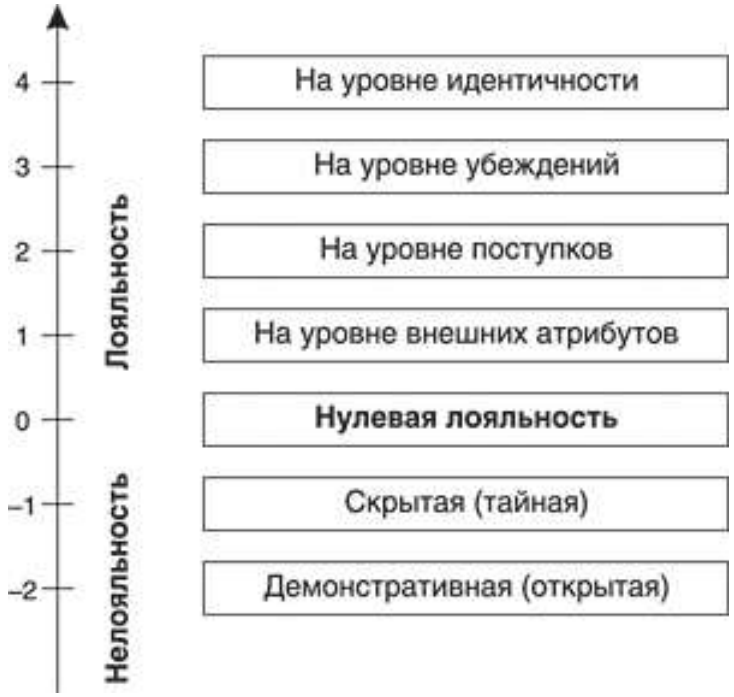

Рис. 6. Шкала уровней лояльности персонала [35]

Шкала имеет нулевую точку, обозначающую так называемую нулевую лояльность. Наличие этой точки принципиально важно, поскольку демонстрирует, что отсутствие лояльности не является нелояльностью. Нулевая лояльность может быть у постороннего человека, не сформировавшего своего отношения к определенному объекту. Близкой к этой отметке может быть лояльность к организации у человека, поступающего туда на работу, но не информированного об особенностях ее корпоративной культуры. По мнению К. В. Харского, сотрудников, лояльность которых не имеет выраженной положительной или отрицательной направленности, можно рассматривать как работников с нулевой лояльностью. Они иногда могут поступать как лояльные, в других случаях – демонстрировать признаки нелояльности. Главная особенность таких работников состоит в том, что они менее предсказуемы, чем лояльные или нелояльные сотрудники. Повышение или снижение их лояльности существенно зависит от того, под чье влияние они попадут в начале деятельности в данной организации [26].

Ниже нулевой отметки на шкале изображены уровни нелояльности:

1. Скрытая (тайная) нелояльность – проявляется в том, что, будучи на виду, люди исправно выполняют предписываемые правила и требования, но причина такого поведения – не положительное отношение, а опасения наказания или ожидание вознаграждения. Часто именно те со-

трудники, которые имеют скрытую нелояльность, распространяют негативные корпоративные слухи и сплетни.

Признаки, позволяющие выявить сотрудников, имеющих скрытую нелояльность:

– после общения с такими сотрудниками другие меняют свою положительную точку зрения, позитивное отношение на противоположные;

– нелояльные сотрудники никогда открыто не оспаривают приказы и распоряжения руководства, но настраивают или провоцируют других на критику и возмущение;

– в присутствии руководства эти люди обычно занимают подчеркнуто нейтральную позицию;

– между этими людьми и открыто нелояльными сотрудниками существуют множественные эмоциональные связи.

На организационном уровне следствием нелояльности сотрудников является высокая текучесть персонала. А это, в свою очередь, увеличивает затраты на поиск, наем и обучение новых работников, повышает риск утечки коммерческой тайны и прочие издержки. Поэтому некоторые организации предпринимают попытки реализации программ удержания сотрудников. Целью таких мероприятий, по сути, является повышение уровня лояльности персонала.

2. *Демонстративная (открытая) нелояльность.* Основными признаками такой нелояльности являются ложь, обман, сарказм, высмеивание, демонстративное пренебрежение к ценностям, которые важны для объекта лояльности; потребительское отношение, преимущество личных интересов; нарушение достигнутых договоренностей и т. п.

Опасность, исходящая от нелояльных сотрудников, связана с их влиянием на других людей. Они разрушают ценности и убеждения своих коллег, порождают сомнения в целесообразности определенных действий.

Выше нулевой точки на шкале представлены уровни лояльности. Чем выше уровень, тем выше степень вовлеченности и преданности сотрудника:

1. Лояльность на уровне внешних атрибутов. С такой лояльностью сотрудник готов носить отличительные символы и знаки организации, фирменную одежду, знаки, символизирующие статус в организации (например, продавец, старший продавец, продавец-инструктор). При этом внешние атрибуты не позволяют их обладателю демонстрировать нелояльное поведение. Пока он на виду, человек будет воспроизводить обусловленное этими атрибутами поведение. Поэтому «если вы хотите, чтобы временно нанятый персонал был предан интересам фирмы и расхваливал товар, представляя его на ярмарке-выставке, наденьте на него фирменные майки и кепки» [42].

Так, например, в организациях, специализирующихся на реализации определенных товаров, этот уровень лояльности предполагает, что работники организации становятся активными потребителями этих товаров. Верно и обратное утверждение: побудив к потреблению товаров,

мы повышаем уровень лояльности людей. Этот принцип активно используется, например, в сетевом маркетинге.

2. Лояльность на уровне поступков, поведения связана с соблюдением ритуалов, традиций, обычаев, принятых в организации. Такими традициями могут быть особая тональность в обращении с клиентами, формальные и неформальные собрания (вечеринки) и т. п. Для возникновения у сотрудников лояльности такого уровня почти не требуется усилий и ресурсов. Попав в новый коллектив, человек склонен копировать принятое в организации поведение.

Но здесь возникает сложность, связанная с тем, что в коллективе могут быть негативные традиции. Именно они становятся причиной лояльного в отношении конкретной группы, но не лояльного в целом для организации поведения. Как правило, от сотрудника, имеющего такой уровень лояльности, не следует ожидать готовности к самопожертвованию и стремления к развитию.

Очевидно, лояльность на уровне действия связана и с профессиональной компетентностью. Лояльный сотрудник стремится овладеть необходимыми профессиональными знаниями, умениями, навыками, продуктивными стереотипами деятельности. Такое стремление, как правило, приводит к повышению эффективности деятельности. И наоборот, отсутствие желания учиться, можно рассматривать как один из признаков более низкого уровня лояльности.

Для данного уровня лояльности характерна дисциплинированность. При этом сотрудники выполняют требования дисциплины не столько из-за опасности наказания, сколько в силу своего отношения к организации и ее руководству.

3. Лояльности на уровне убеждений большинство работников организации не достигают. Однако, по данным К. В. Харского, для организации достаточно, если столь высокого уровня лояльности достигают 10–15% работников. Это в первую очередь касается руководителей среднего и высшего звена. Лояльность на уровне ценностей и убеждений делает человека устойчивым ко многим соблазнам: их сложно переманить большей зарплатой, они всячески заботятся о благе своей организации» [42]. Данный тип лояльности персонала представляет большую ценность для организации в силу ее положительного влияния на профессиональную мотивацию. Лояльные сотрудники максимально отдают себя работе, нетерпимы к нарушениям правил со стороны других людей. Они активны в устранении проблем, могут быть инициаторами усовершенствования деятельности, способны отстаивать конструктивные предложения.

Сотрудники, имеющие этот уровень лояльности, как правило, более ответственны. Они чувствуют свою обязанность выполнять все точно, правильно, качественно. По наблюдениям специалистов, лояльные сотрудники легче переносят трудные для организации времена и остаются работать, руководствуясь чувством верности, сопричастности. Они бо-

лее склонны доверять официальной информации, решениям, которые принимает руководство.

Вместе с тем, по мнению специалистов, с такой лояльностью сотрудников могут быть связаны и некоторые сложности. Например, если по тем или иным причинам организация изменяет принятые ранее ценности и убеждения, то она может столкнуться с сопротивлением части коллектива, разделяющего прежние убеждения. Поэтому при проведении организационных изменений важно убедить таких сотрудников в необходимости перемен, привлечь их к планированию и осуществлению нововведений.

Еще одна сложность: формирование этого и более высокого уровня лояльности требует определенного стиля лидерства, способности высших руководителей внушать определенные ценности и установки, целенаправленно формировать необходимые убеждения.

4. Лояльность на уровне идентичности является самым высоким уровнем. Именно такую лояльность называют преданностью, верностью. В этом случае человек максимально отождествляет себя с объектом лояльности. Исследователи отмечают, что именно такой уровень лояльности у персонала формировала японская система пожизненного найма.

Лояльность в этом случае не так зависит от уровня вознаграждения. Человек с такой лояльностью меньше подвержен негативному влиянию со стороны окружающих. Он связывает свою жизнь с организацией. Такой работник максимально мотивирован и предельно эффективен.

Большое значение в процессе формирования лояльности персонала имеет понимание типологии лояльности работников, основанной на локусе контроля личности и временного фактора, предложенная К. Харским.

Локус контроля, или уровень субъективного контроля, рассматривается в психологии как характеристика того, где человек усматривает (где локализуется) источник его активности: во внешних факторах или внутри личности. Люди различаются по тому, как и где они локализуют контроль над значительными для себя событиями. Возможны два полярных типа такой локализации: экстернальный и интернальный. В первом случае человек полагает, что происходящие с ним события являются результатом действия внешних сил – случая, других людей и т. д. Во втором – человек интерпретирует значимые события как результат своей собственной деятельности.

Поскольку лояльность не является чем-то застывшим и динамично изменяется, то вторым критерием является время. Этот критерий особенно важен, когда решаются задачи прогнозирования лояльности работников.

Объединив эти два критерия, К. Харский выделяет четыре крайних типа лояльности, присвоив им условные наименования: Ветеран, Мечтатель, Наследник и Зомби [42] .

Ветеран. Лояльность данного типа определяется прошлым опытом и внутренним локусом контроля. Это очень прочная лояльность, основанная на собственном выборе и решениях, сформировавшаяся в процессе

длительной деятельности в одной и той же организации, поэтому Ветеран способен противостоять соблазнам конкурента. Кроме того, ценность Ветеранов состоит в том, что глядя на них, другие сотрудники становятся более лояльными, ценности организации укрепляются. Долгосрочная перспектива организации, в которой есть лояльные ветераны, более привлекательна, чем в случае их полного отсутствия.

На этот тип лояльности, пишет К. Харский, несущественное влияние оказывают события настоящего времени и предстоящие события. Система убеждений и ценностей любого человека меняется медленно. Для формирования такой лояльности, по мнению автора типологии, требуется от трех до пяти лет.

Мечтатель. Так же, как и у предыдущего типа, лояльность Мечтателя основана на внутреннем локусе контроля. Но, в отличие от Ветерана, он ориентирован в будущее, его лояльность связана с ожиданиями, которые человек имеет относительно своей организации. В первые годы деятельности нового предприятия такой лояльностью обладают работники и руководители, причастные к ее созданию. Их вдохновляют совместно вынашиваемые и реализуемые планы, идеи, мечты.

Основным преимуществом таких работников является ответственность и активная жизненная позиция. Обладая внутренним локусом контроля, они сознательно строят планы и берут на себя ответственность за их выполнение. Их не нужно подгонять и контролировать. Они сами себе контролеры. Без таких преданных делу энтузиастов не возникало ни одно большое дело. Возьмите историю любой крупной корпорации, брэнд которой теперь знает каждый школьник. В ее более или менее далеком прошлом были люди, одержимые идеей и стремлением воплотить ее в реальность. Вместе с тем лояльность Мечтателя наиболее уместна в начале деятельности предприятия, она вдохновляет менее преданных работников, увлекает их. Но по мере реализации планов для них остается все меньше пространства. Поэтому они, если сохраняют лояльность, превращаются в Ветеранов.

Наследник. Лояльность этого типа определяется внешним локусом контроля и прошлым опытом. Внешний локус контроля (экстернальность), как было сказано выше, проявляется в том, что источник активности, причины значимых событий человек усматривает во внешних обстоятельствах. Наследник не сам принимает решения, его к ним принуждают другие люди, ситуации, в которые он попадает. Такой человек в большей степени поддается внушению или убеждению.

Главным преимуществом лояльности этого типа является то, что его относительно просто сформировать психологическими методами. Беседы, собрания, психологически корректно сформулированные лозунги, правильно построенная система поощрений дают возможность довольно быстро создать лояльность Наследника. Большое значение имеют традиции организации, которые являются своеобразной передачей духовных

ценностей от одного поколения работников к другому. Такими ценностями могут быть имидж, репутация и т. п. Однако в относительно легкой управляемости состоит и слабость Наследника. Он может быть подвержен деструктивному влиянию нелояльных работников или конкурентов.

Зомби. Это условное название того типа лояльности, который образуется на сочетании экстернальности и обращенности в будущее. Такой тип лояльности, по мнению К. Харского, самый шаткий и уязвимый. Он формируется за счет создания в сознании человека очень привлекательных и вдохновляющих картин будущего. Но когда реальность их разрушает, исчезает и лояльность к тому, кто эти картины рисовал. В этом слабая сторона лояльности Зомби.

Рассматривая качественные особенности лояльности работников, нельзя не упомянуть о точке зрения П. Моррoу (Morrow), которую комментирует в своей книге американский ученый Пол Мучински [32]. Она интересна тем, что дает основания для различения видов лояльности по критерию направленности на определенный объект. Человек может быть по-разному предан или лоялен к различным аспектам своей деятельности: работе как таковой, своей организации, своей профессии. Профессиональная преданность – это ощущаемая работником положительная эмоциональная связь с профессией. Организационная лояльность отражает отношение к конкретному работодателю. Таким образом, вполне может быть, что работница предана профессии (например, профессии медсестры), но не лояльна в отношении организации. В этом случае она, скорее всего, будет менять работодателей в рамках одной и той же профессии – медсестры. Или же человек может быть лоялен в отношении организации, но не увлечен работой, что повышает вероятность перехода с одной работы на другую внутри организации.

Для того чтобы приступить к формированию программ повышения лояльности персонала необходимо осуществлять внутрифирменные маркетинговые исследования, направленные на диагностику лояльности каждого конкретного сотрудника и в целом коллектива.

В качестве основных задач проведения диагностики текущего уровня лояльности можно выделить следующие [34]:

1. Проведение текущего мониторинга лояльности сотрудников.
2. Мониторинг эффективности существующих мотивационных программ.
3. Анализ динамики удовлетворенности сотрудников по сравнению с прошлыми периодами (если замеры лояльности проводятся в организации регулярно).
4. Сравнение лояльности сотрудников организации с аналогичными значениями на рынке труда.

В небольшой организации определить уровень лояльности каждого конкретного сотрудника и коллектива в целом возможно методом наблюдения. При этом не следует забывать, что лояльное поведение – это либо поведение, в основе которого лежит лояльность, либо поведение,

демонстрирующее таковую. Поэтому в некоторых случаях лояльное поведение и действительная лояльность могут не совпадать. Например, в случае скрытой нелояльности человек может внешне демонстрировать достаточно лояльное поведение. И только более тщательное наблюдение и анализ его деятельности могут раскрыть истинное отношение таких людей к организации.

Для крупных организаций оптимальным методом проведения диагностики лояльности может стать проведение анонимных опросов сотрудников через Интернет или бланковым методом при помощи специальной анкеты, позволяющей выявить мнения сотрудников и руководителей организации. Как правило, такая анкета состоит из социально-демографических признаков, а также позитивных утверждений о организации, например: «Я получаю регулярную оценку своей работы от моего руководителя» или «Я удовлетворен получаемым вознаграждением за свою работу». В рамках диагностики важно также спросить сотрудников о том, какие факторы являются для них наиболее значимыми (заработная плата, психологический климат в коллективе, профессиональное развитие и пр.). Справедливость утверждений опросника оценивается по 5-балльной шкале – от «совершенно верно» до «абсолютно неверно». Составляя перечень факторов и вопросов для опросника, нужно учитывать, что перечень признаков лояльного поведения может быть увеличен или переработан в соответствии с особенностями корпоративной культуры организации. Кроме того, важно понимать, что лояльность сотрудников динамична и может существенно изменяться при смене стиля руководства, определенных управленческих решениях и т. п.

Далее результаты опроса должны быть обработаны и представлены в обобщенном виде по факторам. Обязательно следует провести анализ и сравнение полученных данных у различных категорий персонала, представителей различных подразделений, в зависимости от стажа работы в организации и т. п. При интерпретации результатов необходимо отметить, что для большинства организаций вполне достаточно, если у персонала выражены первые два уровня лояльности персонала. Однако руководители среднего и высшего звена должны иметь более высокий уровень лояльности – на уровне убеждений, идентичности, приверженности. То есть чем выше должность, тем большей лояльности она требует.

Несомненно, в каждой организации, учитывая её специфичность, структура факторов, обеспечивающих лояльность персонала, будет иметь различные характеристики. Более того, в зависимости от отрасли будет наблюдаться и разная взаимосвязь между составляющими лояльности персонала и выделенными факторами. Данную специфику необходимо учитывать в процессе реализации стадий алгоритма, представленных на рис. 6, где управление лояльностью персонала рассматривается как система взаимосвязанных элементов [34].

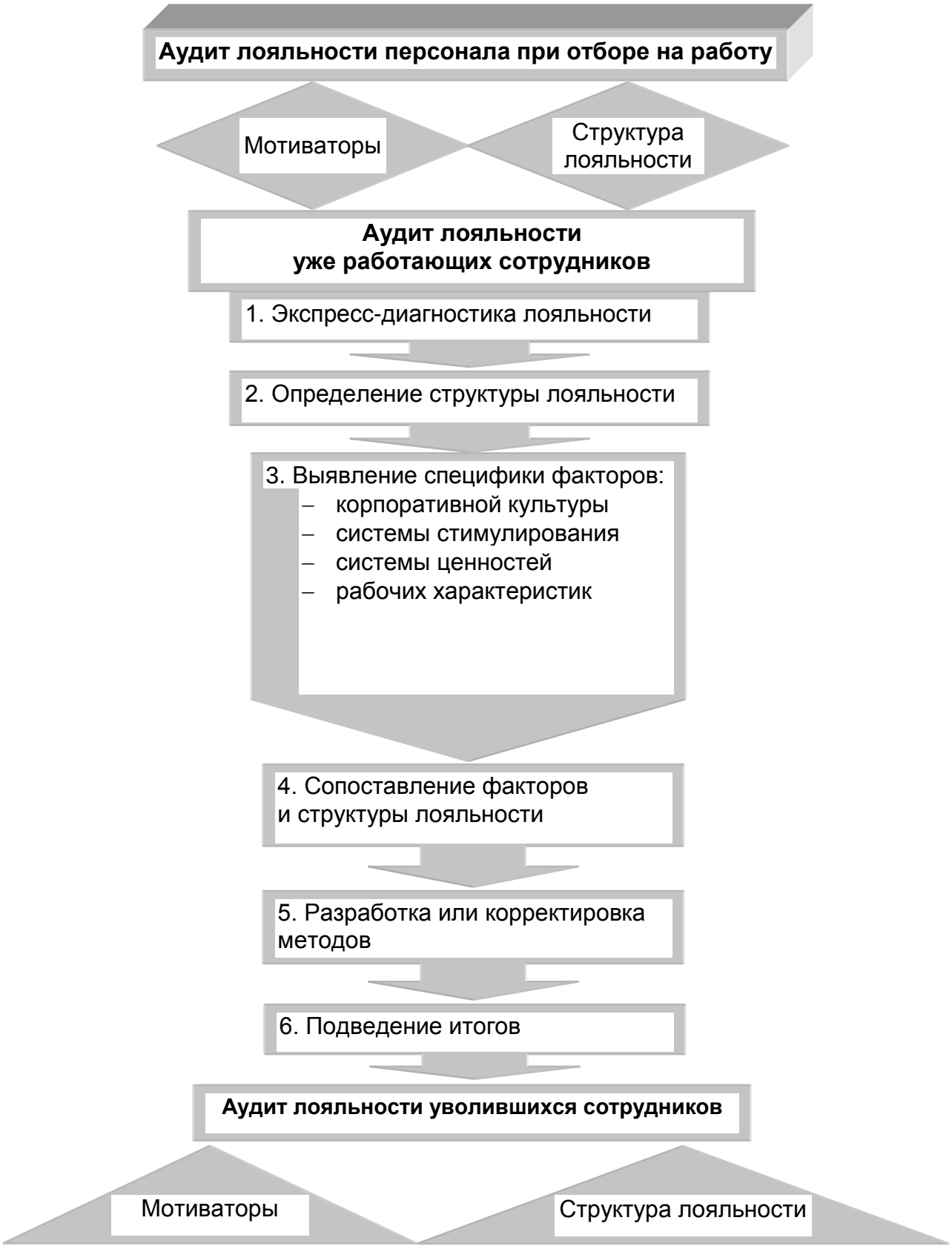

Рис. 6. Алгоритм управления лояльностью персонала

Как следует из рисунка, алгоритм управления лояльностью персонала включает в себя следующие этапы:

1. *Аудит структуры лояльности персонала на стадии найма сотрудников в организацию*

Данный этап ориентирован на выявление структуры лояльности потенциальных сотрудников. Это позволит уже на стадии отбора выявить тех, кто соответствует имеющимся детерминантам лояльности организации и создать условия для формирования устойчивой структуры персонала и снижению риска оппортунистического поведения.

2. Аудит лояльности работающих в организации сотрудников

Данный этап составляет основу политики управления лояльностью в любой организации и включает в себя следующую последовательность действий.

1-й шаг. Экспресс-диагностика текущего состояния лояльности персонала ориентирована на выявление «проблемных зон» организации, признаками которых являются: высокая текучесть кадров; низкая производительность труда; снижение качества производимой продукции; нежелание персонала развиваться и повышать свою квалификацию. Такой анализ позволит определить масштаб оппортунистического поведения сотрудников и потенциала формирования лояльности.

2-й шаг. Эмпирическое исследование лояльности персонала предполагает более глубокий анализ уровня лояльности сотрудников, включает в себя:

– определение общего уровня лояльности персонала;

– определение соотношения типов лояльности персонала в структуре лояльности сотрудников.

Определение общего уровня лояльности персонала включает в себя методы, позволяющие измерить лояльность как в количественном, так и в качественном выражении. При количественном определении лояльности используются соответствующие опросники, базирующиеся на выражениях, характеризующих отношение сотрудников к организации. Качественный метод включает открытые вопросы, когда сотрудник самостоятельно определяет важные стороны в деятельности организации и даёт им субъективную оценку.

В результате реализации мероприятий 2-го шага формируется представление об общем уровне и структуре лояльности персонала.

3-й шаг. Определение специфики факторов, влияющих на лояльность персонала предполагает выявление факторов, в большей степени оказывающих влияние на лояльность персонала. К ним можно отнести:

– рабочие характеристики;

– систему стимулирования;

– корпоративную культуру;

– ценностную структуру;
– конфликты в организации;
– возможности продвижения,
– карьерные ориентации;
– ориентацию на обучение;
– персональные факторы: пол, возраст, стаж, образование. В итоге определяются факторы, корректировка которых позволит проанализировать причины нелояльности персонала.

4-й шаг. Сопоставление типов лояльности персонала и влияющих факторов включает определение несоответствия доминирующего типа лояльности и методов управления персоналом.

5-й шаг. Корректировка или разработка методов управления лояльностью персонала включает в себя мониторинг существующей системы и позволяет разработать рекомендации по совершенствованию существующих методов управления лояльностью, а также элементы системы управления лояльностью, с учетом конкретной ситуации.

6-й шаг. Подведение итогов. Сущность данного шага заключается в повторной экспресс-диагностике проблемных зон через определенный промежуток времени, определяемый самой организацией с учетом явной видимости или отсутствия результатов действия методов управления лояльностью персонала.

3. *Аудит лояльности сотрудников, уволившихся из организации*

Данный этап является заключительным и способствует выявлению недостатков разработанных нами мероприятий, через выявление мотивов ухода из организации и структурных элементов лояльности уволившихся сотрудников. На наш взгляд, данный этап необходим для анализа возможных причин ухода из организации и сопоставления данных причин с существующими методами управления лояльностью, чтобы скорректировать их.

Необходимо отметить, что данный алгоритм будет изменяться и адаптироваться к организации в зависимости от специфики её деятельности и размеров.

После проведения диагностики, как правило, возникает закономерный вопрос о том, как повлиять на повышение лояльности. Основным инструментом здесь является разработка программ развития лояльности персонала. При этом полученная в процессе диагностики информация является основанием для разработки такой программы развития. Как правило, реализация программы должна быть рассчитана на долгосрочную перспективу.

В качестве основных мероприятий, включенных в данную программу, можно рассматривать следующие.

1. Наставничество. Эффективно на этапе вхождения сотрудника в организацию. У сотрудника появляется доверенное лицо и учитель одновременно.

2. Формирование невысоких требований, позволяющих чувствовать себя комфортно в новой организации**.** Также эффективно на начальном этапе работы. Здесь речь идет о нормах, которыми измеряется результат: объем продаж, сроки исполнения. Если для нового сотрудника определить обычную для его опытных коллег норму, он может не справиться. И это только усугубит процесс адаптации. Поэтому необходимо дать ему возможность сделать первый шаг удачным, а затем требования можно повышать, доводя их до более высокого уровня.

3. Правильная организация рабочего места. Под организацией рабочего места подразумевается:

– во-первых, создание рабочего места как штатной единицы, определение содержания и структуры работы, организация внутрипроизводственных связей;

– во-вторых, рабочее место должно быть оборудовано так, чтобы сотруднику было легко и удобно решать поставленные перед ним задачи.

4. Активное воздействие на мотивацию сотрудника с использованием материальных и нематериальных подходов.

5. Привлечение к проведению внутрикорпоративных мероприятий (праздники, презентации, конференции).

6. Предоставление возможности карьерного роста и личностного развития.

7. Наделение сотрудника полномочиями и ответственностью.

Полномочия персонала отражают степень свободы сотрудника в выборе решения при исполнении обязанностей. Основной идеей при реализации полномочий является корпоративное мышление, построенное на доверии к персоналу, которое повышает его ответственность и позволяет себя реализовать.

8. Использование целевого подхода при организации работы с персоналом. С точки зрения реализации внутреннего маркетинга и формирования лояльности конкретных сотрудников такой подход является достаточно эффективным и предполагает фокусировку на определенной целевой группе работников.

Актуальным такой подход является, например, для женщин в возрасте от 30 до 45 лет, которые после продолжительной «семейной паузы» снова хотят вернуться к профессиональной деятельности. В некоторых организация для женщин специально разрабатываются мероприятия. Например, в компании «Audi» предусмотрены:

– *частичная занятость женщин (или на неполный рабочий день)*;

– *развитие карьеры женщин* (сотрудницы высказали свое неудовольствие тем, что на руководящих должностях не приветствуется наличие женщины). Результатом стала реализация программы поддержки «подрастающей смены» – выпускниц политехнических и других вузов, которая предусматривала последовательное развитие сотрудниц по принципу достижений и успешности;

– *внутреннее просвещение* (на предприятии имеется собственное издание – журнал «Audi-mobil», в котором был введен специальный раздел «Женщины Audi», где сотрудницы рассказывают о своих планах, опыте, задачах;

– *«женский клуб»*. На «Audi» реализована идея «добровольных посиделок» женщин – потенциальных единомышленников (со схожими профессиями, ситуациями в семье и т. д.). Участницы поддерживают друг друга в профессиональной и личной жизненной сферах; своими идеями «подпитывают» проект поддержки профессиональных возможностей женщин на предприятии [10].

Все это формирует приверженность сотрудников к организации и, как следствие, желание работать с наибольшей самоотдачей.

Работа, связанная с развитием лояльности персонала, обычно возлагается на HR-подразделения организаций, однако, активное участие в реализации мероприятий должны принимать топ-менеджеры и руководители подразделений. Важно помнить и о том, что работа по увеличению лояльности сотрудников может повлечь за собой дополнительные финансовые затраты. Как показывает опыт, развитие лояльности часто требует существенного изменения стиля управления, внедрения серьезных организационных преобразований и в целом совершенствования корпоративной культуры. Программа развития лояльности может включать определение или корректировку долгосрочных и краткосрочных целей организации, ценностных ориентиров. И именно поэтому успешная реализация программ повышения лояльности персонала невозможна без непосредственного участия высшего руководства организации.

В целом технология формирования лояльности должна учитывать такие факторы как: мотивация, психологический климат, рабочая атмосфера, возможности роста, обратная связь. При этом обязательным является соблюдение принципов справедливости, объективности, открытости, а также возможности равноправного участия персонала в делах предприятия.

Вопросы для самоконтроля

1. Что означает понятие «лояльность сотрудника»?
2. Дайте характеристику основным компонентам лояльности.
3. Перечислите и охарактеризуйте уровни шкалы лояльности персонала.

4. Какие критерии лежат в основе выделения основных типов лояльности персонала?

5. Перечислите и дайте краткую характеристику основным типам лояльности персонала.

6. Какие задачи стоят перед организацией в процессе проведения диагностики текущего уровня лояльности персонала?

7. Какие методы маркетинговых исследований целесообразно использовать в организации с целью определения уровня лояльности каждого конкретного сотрудника и коллектива в целом.

8. Назовите основные этапы алгоритма управления лояльностью персонала в организации.

9. Какие мероприятия могут быть предложены в организации для повышения уровня лояльности персонала?

10. В чем состоит суть деятельности в области наделения сотрудника полномочиями и ответственностью с точки зрения повышения его лояльности?

2.6. Мотивационные аспекты управления человеческими ресурсами

2.6.1. Понятие мотивации, её сущность и значение

В современных условиях эффективное управление организацией невозможно без создания внутри такой атмосферы, когда весь персонал заинтересован в достижении общей цели, когда каждый сотрудник ощущает свою личную причастность к победам и поражениям коллектива.

Довольно часто успех или неудача в бизнесе во многом зависят от творческой активности работников организации, их готовности взять на себя ответственность за принимаемые решения, и потому руководители должны понимать, что общий высокий уровень управления может сложиться только в том случае, если каждый будет работать, максимально реализуя свой потенциал. А это возможно только тогда, когда работник ощущает, что он нужен компании, что он признан и что о нем заботятся.

Мотивация – одна из основных функций управления. Это уже обособившийся вид деятельности, который представляет собой процесс побуждения себя и других к действиям, направленным на достижение целей организации. Развитие мотивации приводит к повышению производительности труда иногда в большей степени, чем технологическое перевооружение.

Сущность мотивации заключается в том, чтобы, ориентируясь на систему потребностей работников, обеспечить полное и эффективное

использование их трудового потенциала для скорейшего достижения целей организации.

Значение мотивации в системе управления человеческими ресурсами определяется тем, что менеджеры, опираясь на нее, имеют возможность добиться от подчиненных определенного соответствующего целям организации поведения. Если уровень мотивации сотрудников таков, что сотрудники не стремятся улучшить результаты своей деятельности, то менеджерам необходимо пересмотреть систему вознаграждения за труд.

Мотивировать поведение означает уметь понимать и воспринимать внутренние потребности работника, системы и побуждать людей к сознательному самостоятельному выбору действий по удовлетворению потребностей и достижению личных и коллективных целей. Мотивация работников означает также умение добиваться понимания, восприятия и освоения ими целей организации. В этом случае необходимые для организации действия работников будут высокомотивированными, а результаты труда – высокими.

Простая модель мотивации содержит 4 основных элемента: потребности, поведение, вознаграждение и обратную связь.

Как известно, потребность – это нужда, которая имеет специфическую форму в соответствии с уровнем развития человека или общества в целом. Это необходимость в чем-либо; это состояние неудовлетворенности субъекта наличием или отсутствием какого-либо объекта; это состояние противоречия между имеющимся и желанным, имеющимся и необходимым.

Когда происходит осознание человеком потребности – это заставляет его предпринимать определенные действия, направленные на снятие состояния неудовлетворенности, осуществлять поведение, направленное на получение вознаграждения, способного удовлетворить потребность. При этом, от того, какое вознаграждение будет получено, во многом зависит оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем. Как правило, люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется с удовлетворением потребности.

2.6.2. Основные мотивы к труду

Как правило, мотивы к труду формируются еще до начала профессиональной деятельности. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов.

Сила мотива зависит от степени актуальности потребностей для работника. Чем насущнее потребность в том или ином благе, чем сильнее

стремление его получить, тем активнее действует работник. Мотивы труда разнообразны, но можно выделить несколько групп мотивов, образующих в совокупности единую систему. Это мотивы содержательности труда, его общественной полезности, статусные мотивы, связанные с общественным признанием плодотворности трудовой деятельности, мотивы получения материальных благ, а также мотивы, связанные с желанием работать именно в этой организации и ориентированные на определенную интенсивность работы. В качестве основных мотивов труда можно выделить следующие:

– *мотив социальности* входит в лидирующую группу ориентации работников и связан, в первую очередь с желанием работать в «хорошем коллективе»;

– *мотив самоутверждения* характерен для значительного числа работников, преимущественно молодого и среднего возраста;

– *мотив самостоятельности* состоит в стремлении быть хозяином, руководителем, и формируется в результате стремления к риску, к новым видам деятельности и желанием самостоятельно вести свой бизнес;

– *мотив надежности* (стабильности) присутствует тогда, когда предпочтение отдается стабильности бытия и деятельности. В силу различных причин доля россиян, ориентирующихся на надежность и стабильность, существенно выше доли тех, кто предпочитает риск и предпринимательство;

– *мотив приобретения* нового лежит в основе многих элементов воздействия и включает приобретение знаний, вещей и т.д.;

– *мотив справедливости*. В каждом обществе устанавливается свое понимание справедливости. Однако несоблюдение справедливости с точки зрения работников ведет к демотивации;

– *мотив состязательности* как основа организации соревнования на предприятии один из сильнейших мотивов, действующих во все времена.

Создание, поддержание и формирование условий для побуждения людей – довольно непростое дело, поскольку мотивы трансформируются в зависимости от особенностей работников, поставленных задач и времени. Тем не менее, имеют место общие принципы формирования и сохранения мотивации, и менеджер призван, по возможности, искать мотивацию персонала и в привлекательности труда, ее творческом характере, в высокой оплате труда, и в служебном росте.

2.6.3. Виды мотивирования и этапы процесса мотивации

Процесс мотивирования представляет собой воздействие на человека для побуждения его к конкретным действиям посредством побуждения в нем определенных мотивов. В зависимости от того, какие цели

преследует мотивация можно выделить два вида мотивирования: внешнее и внутреннее.

1. Внешнее мотивирование это своего рода процесс административного воздействия или управления: руководитель поручает работу исполнителю, а тот ее выполняет. При таком виде мотивирования работодателю нужно знать, какие мотивы могут побуждать конкретного работника выполнить работу качественно и в срок. Это может быть как материальный аспект, выражающий в оплате выполненной работы или в получении вознаграждения в виде премии, так и любая форма морального поощрения.

2. Внутреннее мотивирование является более сложным процессом и предполагает формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае нужно найти психологический способ для усиления желательных для организации качеств личности работника и ослабления отрицательных факторов, к примеру снижения монотонности труда и др. Второй тип мотивации требует от самого менеджера гораздо больших усилий, знаний и способностей.

Мотивацию, анализируемую как процесс, можно представить в виде ряда последовательных этапов:

1-й этап – возникновение потребностей – человек ощущает, что ему чего-то не хватает, он решает предпринять какие-то действия;

2-й этап – поиск путей устранения потребностей, определение направлений действий, как именно и какими средствами можно удовлетворить потребность;

3-й этап – осуществление действия, т.е. затрата усилий для осуществления действия, позволяющего осуществить потребность. При этом может происходить корректировка целей, поскольку цели и потребности могут претерпеть изменение в процессе осуществления действий;

4-й этап – получение вознаграждения. Проделав необходимую работу, человек получает то, что он может использовать для удовлетворения потребности, либо то, что он может обменять на желаемое для него. Здесь выявляется, насколько выполнение действий обеспечило желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к деятельности.

5-й этап – устранение потребности – человек или прекращает деятельность до возникновения новой потребности, или продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Значительным фактором является то, что мотивационный процесс изменчив, а его характер зависит от того, какие потребности его инициируют. При всем том, сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, нередко противореча друг другу либо, напротив, усиливая действия отдельных потребностей.

Еще один важный фактор, делающий мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным, – это различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень воздействия на них одинаковых стимулов, разная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других оно может быть относительно слабым. Одной из основных задач управления является определение мотивов деятельности каждого сотрудника и согласование этих мотивов с целями предприятия. Благоприятные оценки проделанной работы (положительное подкрепление) повышают самооценку, мотивируют трудовую деятельность, усиливают творческую инициативу.

В менеджменте существует множество мотивационных теорий, которые могут выступать основой для определения потребностей сотрудников и разработки мероприятий по их удовлетворению. Среди них можно выделить:

1) первоначальные теории мотивации – дают общее представление о человеке-работнике;

2) содержательные теории, которые базируются на идентификации внутренних факторов – потребностей, которые заставляют людей действовать определенным образом;

3) процессуальные теории, которые сосредоточены на том, как люди ведут себя с учетом таких факторов, как восприятие и познание.

Сущность ***первоначальных мотивационных теорий*** была раскрыта ранее в подразд. 1.2. К ним относятся:

1. *«XY-теория»,* разработанная профессором Мичиганского университета Д. Мак-Грегором. В ее основе лежит специфическая «модель» человека.

Так, теория «X» рассматривает человека как плохого, недобросовестного и безынициативного работника с задатками рабской психологии. Этим объясняется необходимость принуждения как основного мотивирующего стимула и материального поощрения – как вспомогательного. Конечно же, встречаются люди, отвечающие модели теории «X», но их доля среди трудоспособного населения страны может быть разной.

Модель теории «Y» описывает передовую, творчески активную часть общества. Стимулы побуждения к труду в этой теории распознаются в таком порядке: самоутверждение, моральное и материальное поощрение, принуждение. Удельный вес работников, соответствующих этой теории, невелик – 15…20 % численности коллектива, чаще всего они индивидуалисты и не могут полностью раскрыть свои таланты в социальной группе.

2. ТЕОРИЯ «Z» – разработана в 1981 г. американским профессором У. Оучи на основе японского опыта управления в дополнение к теориям

«X» и «Y» Д. Мак-Грегора. Согласно данной теории мотивация работников должна исходить из ценностей «производственного клана», т. е. предприятия как одной большой семьи. Эти ценности необходимо развивать у сотрудников с помощью соответствующей организации и стимулирования отношений доверия, солидарности, преданности коллективу и общим целям.

В целом первоначальные теории мотивации, дающие общую картину человека-работника, при их творческом использовании служат важным ориентиром практической деятельности в области мотивации труда. Более детальные гипотезы и выводы о структуре и соотношении индивидуальных мотивов, их зависимости от ситуации раскрыты в содержательных и процессуальных теориях мотивации.

К ***содержательным теориям мотивации*** относятся

1. Теория мотивации А. Маслоу, которая утверждает:

– что все люди имеют одинаковый базовый набор потребностей;

– низшие уровни потребностей более значимы;

– высшие уровни становятся мотиваторами только тогда, когда удовлетворятся в определенной степени низшие.

Основные потребности, выделенные в данной теории:

А. Физиологические потребности являются самыми сильными и неотложными – это основные условия, которые необходимы для физического выживания человека. К данной категории потребностей можно отнести потребность в пище, кислороде, воде, сне и др. Для того, чтобы человек мог существовать, данная категория потребностей должна быть удовлетворена хотя бы на самом минимальном уровне. И до той поры, пока эти потребности не будут удовлетворены, как правило, человека не интересуют возможности реализации других своих потребностей.

Сотрудники организации, деятельность которых мотивируется такими, потребностями мало интересуются содержанием работы. В основном, они концентрируют внимание на оплате, условиях труда, удобстве на рабочем месте, возможности избегать усталости, организации питания, хорошем бытовом и медицинском обслуживании, базовой ставке зарплаты, гарантирующей возмещение стоимости жизни в стране и др. Следовательно, для управления такими людьми необходимо создавать условия, удовлетворяющие такие потребности.

Б. Потребность в безопасности выражается чаще всего в стремлении к комфорту и желании освободиться от психологического напряжения. Страх потерять работу, отсутствие денег в семье, беспокойство за свое здоровье и своих близких, беспокойство за будущее своих детей – все это причины, которые могут влиять на поведение работника в организации. Сотрудники, испытывающие подобные потребности, стремятся избегать волнительных ситуаций; они любят порядок, четкие правила,

понятные структуры и оценивают свою работу, прежде всего, с точки зрения обеспечения им стабильного существования в настоящем и будущем. Для них важны гарантии стабильной работы, социальные гарантии. Как правило, такие сотрудники стремятся избегать риска, внутренне противятся изменениям и преобразованиям. Поэтому управление системой мотивации таких сотрудников в организации требует создание понятных им и, самое главное, стабильных ситуаций в их трудовой деятельности и обеспечение социальной защищенности, что, в свою очередь, будет способствовать снижению уровня их беспокойства, снятию психологического напряжения и, соответственно, более качественному выполнению своих рабочих обязанностей.

В. Потребность в принадлежности (социальная) является не менее важной, так как быть членом группы, значимым для кого-то, любимым очень важно для любого человека. Это формирует в нем здоровое чувство достоинства. Неудовлетворение же данной потребности приводит к тому, что человек испытывает одиночество, переживает отверженность.

В организациях данные потребности удовлетворяются по мере формирования благоприятного морально-психологического климата в коллективе, поддержания хороших отношений с руководством, участия в рабочих группах, взаимодействия с клиентами компании. Хорошие результаты дают групповая форма организации труда и групповые мероприятия, выходящие за рабочие рамки, напоминания работникам о том, как их ценят коллеги по работе.

Г. Потребность в уважении проявляется в том, что:

– во-первых, человеку важно самому себя уважать и знать, что он достойный человек. Удовлетворение такой потребности приводит к уверенности человека, его независимости и свободе выбора;

– во-вторых, в том, что человеку важно знать, что он уважаем другими людьми, что проявляется в его репутации, статусе, оценке и принятии другими людьми. Иначе говоря, человеку необходимо знать, что все, что он делает, признается и оценивается другими (например, руководителем предприятия).

Неудовлетворение данной потребности может привести к появлению чувства неполноценности, слабости, зависимости, пассивности. Особенно остро данная категория потребностей проявляется в молодом возрасте, так как люди с годами приобретают более реалистичную оценку своей личности и могут не нуждаться так остро в признании окружающих.

В рамках организации такие потребности реализуются через признание заслуг, повышение статуса работника, увеличение его ответственности на рабочем месте, получение кредита доверия для работы на пользу компании. Люди, испытывающие сильное влияние данной потребности, стремятся к лидерскому положению либо к положению при-

знанного авторитета при решении задач. Управляя такими людьми, надо использовать различные формы морального поощрения, признавать их заслуги. Для этого могут быть полезны присвоение титулов и званий, освещение в прессе и упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различных наград и т. п.

Потребность в самореализации находится на вершине мотивационной пирамиды Маслоу и проявляется в реализации собственного «Я», поисках своего места в социуме и обретении внутренней гармонии. Это желание человека стать тем, кем он может стать, то есть достичь вершины своего потенциала. Человек стремится наиболее полно использовать свои знания, способности, умения для самоутверждения в бизнесе, менеджменте, политике и т. п. Потребности в самореализации, самоактуализации проявляются в раскрытии потенциала людей, повышении уровня компетентности и личного роста. По оценке Маслоу, менее 1% людей достигают этой вершины, и этому способствуют такие причины, как незнание людьми своих возможностей, препятствия со стороны среды в реализации своих возможностей.

В организациях они удовлетворяются в процессе обучения, должностного роста, выполнения сложной, творческой работы, участия в принятии решений. Это достаточно сильная группа мотивов, особенно при развитом самосознании, высоких уровнях интеллекта и образования.

Теория иерархии потребностей А. Маслоу может стать основой для практических рекомендаций по управлению мотивацией сотрудников организации. Так, прежде всего, руководители должны стремиться к удовлетворению тех потребностей подчиненных, которые находятся на низких уровнях иерархии и лишь после того, как эти потребности удовлетворены, можно использовать стимулы более высокого уровня. Существенное значение имеют выводы А. Маслоу о динамике потребностей, согласно которым по мере удовлетворения потребностей более низких уровней происходит актуализация потребностей более высоких уровней.

2. Согласно теории мотивации Д. Мак-Клелланда, поведение людей мотивируется тремя базовыми потребностями:

● *В достижениях* (люди хотят преуспевать, добиваться успеха, самостоятельно решать проблемы). Человек стремится достичь стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить цели. Люди с высокой мотивацией достижений (achievement motivation) пытаются быть впереди, стремятся преуспевать и брать на себя ответственность за решение проблем. Они предпочитают индивидуальный результат, коллективный результат их устраивает меньше.

В одном из исследований МакКлелланд обнаружил, что более 80% студентов с высокой потребностью в достижениях заняли должности,

требующие способности рисковать, принимать решения и достигать большого успеха, – такие, как в управлении бизнесом.

● *В принадлежности.* МакКлелланд рассматривал потребность в присоединении, или принадлежности аналогично потребности в принадлежности по Маслоу. Эта потребность мотивирует людей приобретать друзей, становиться членом групп и ассоциироваться с другими.

Довольно часто люди с высокой потребностью в присоединении склонны ставить желание быть с другими на первое место, нежели желание преуспевать.

Например, в одном исследовании испытуемым была дана возможность выбрать партнера для помощи в выполнении задачи. Испытуемые с высокой потребностью в достижении выбрали партнера, исходя из демонстрируемой этим человеком компетенции. И, наоборот, испытуемые с высокой потребностью в присоединении были более склонны выбирать в качестве партнеров своих друзей. Оказалось, люди с высокой потребностью в присоединении выбирали партнера, исходя скорее из желания приятного времяпрепровождения, чем успеха в выполнении задания.

В организации такая потребность проявляется в желании к налаживанию тесных личных взаимоотношений с окружающими. Люди с такой потребностью стараются устанавливать и поддерживать хорошие дружеские отношения, избегать конфликтов, стремятся получить одобрение со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Такие люди хорошо работают на тех позициях в организации, где необходимы активные взаимодействия как с коллегами, так и с клиентами.

● *Во власти.* Потребность во власти относится к желанию обрести и осуществлять контроль над другими.

Цель – влиять на других людей, направлять их и, возможно, доминировать над ними. Потребность во власти может быть позитивной, выливаясь в силу убеждения, вдохновления других на решение проблем. Потребность во власти может быть негативной, если она выливается только в желание доминировать над людьми и подчинять их себе.

В организации такая потребность власти выражается в стремлении контролировать ресурсы, процессы, других людей, влиять на их поведение, нести за них ответственность, быть для них авторитетом.

Лица с высокой мотивацией властвования могут быть разделены на две группы.

В первой группе люди стремятся к власти ради власти. Их привлекает сама возможность командования другими людьми. Цели организации часто отходят на второй план, так как внимание концентрируется на руководящей позиции в организации, на возможности властвования.

Ко второй группе относятся люди, которые стремятся к власти ради решения задач. Эти люди удовлетворяют потребность власти через по-

становку целей, задач коллективу и через участие в процессе достижения целей. Они стремятся не к властному самоутверждению, а к выполнению ответственной руководящей работы. Именно эта потребность власти второго типа, по мнению Д. МакКлелланда, является наиболее важной для менеджеров.

В практической деятельности менеджеры, с одной стороны, должны учитывать потребности достижения, присоединения и власти, а с другой – формировать их. Необходимо так проектировать задания, чтобы работник удовлетворял доминирующие потребности и, следовательно, осуществлял соответствующий тип поведения. Кроме того, сотруднику должны быть понятны условия его дальнейшего карьерного роста, собственные перспективы в организации. Тогда появятся дополнительные факторы мотивации.

3. Теория мотивации МакГира более специфична, чем другие теории, так как использует более детальный набор мотивов для рассмотрения ограниченных сфер поведения.

Так, например, *потребность в определении причинности атрибутов* заключается в том, что человек всегда стремится определить, кто или что вызывает определенные ситуации, происходящие с ним. При этом, он может приписывать причины благоприятных или неблагоприятных исходов или самому себе или каким-нибудь внешним силам. Если человек самокритичный, то решение своих проблем он будет искать в себе. Если же он склонен приписывать причины неблагоприятных исходов другим людям, то это может приводить к конфликтным ситуациям в организации.

Потребность в новизне проявляется в том, что человек часто ищет разнообразия, что может быть основной причиной переключения с одного вида деятельности в работе на другой; причиной постоянно предлагать новые идеи, внедрять новые технологии или же причиной сменные работы.

Потребность в подкреплении (вознаграждении) проявляется в том, что человек часто мотивирован действовать определенным образом, потому что получает за это определенное вознаграждение.

Как известно, подкрепление определяется как любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения. С токи зрения мотивации сотрудников организации может быть реализовано как позитивное подкрепление (премии, подарки, повышение статуса в организации), так и подкрепление в виде наказания, которое проявляется в различных санкциях по отношению работнику не выполняющему свои обязанности на рабочих местах.

4. Теория Клейтона Альдерфера. Эта теория мотивации *ERG (existence, relatedness, growth)* объединила в одну категорию «существо-

вание» первые две низшие потребности, выделенные Маслоу, потребности следующего уровня – социальные и в уважении (признании) – в категорию «взаимосвязи», а потребность высшего уровня по Маслоу – в самореализации – отнесла к категории «рост».

Кроме того, Альдерфер подразделил мотивацию на две формы: на хроническую и эпизодическую. Под хронической подразумеваются постоянно действующие и лежащие в основе существования факторы воздействия. Эпизодическая мотивация имеет спорадический (сиюминутный) характер. Данная теория больше теоретическая, так как имеет мало практических подтверждений.

5. Мотивационно-гигиеническая теория Герцберга. Проводя исследования в 1950-х – начале 1960-х гг., Герцберг (Herzberg, 1966) провел анализ выборки, состоящей из 200 профессиональных бухгалтеров и инженеров из США. Всех их просили описать различные события или происшествия, имевшие место на работе, которые обусловливали удовлетворенность или неудовлетворенность работой. В результате им были выделены две группы факторов, оказывающих влияние на удовлетворенность сотрудников – мотиваторы и гигиенические факторы (табл. 7).

Таблица 7

Разделение факторов по Герцбергу

Мотиватор	*Гигиенический фактор*
Удовлетворенность в случае, если удовлетворяется данная потребность – достижения; – признание заслуг; – работа как таковая, ее содержание; – ответственность; – карьерное продвижение; – рост, развитие	Неудовлетворенность (в случае развития в неблагоприятном направлении) – политика компании и администрирования; – система надзора и контроля; – условия работы; – заработная плата; – статус; – взаимоотношения с коллегами

Теория Герцберга схожа с теорией Маслоу в том, что только после удовлетворения гигиенических потребностей предлагается применять мотивационные факторы. По его мнению только это повышает производительность труда.

К ***процессуальным теориям мотивации*** относятся:

Теория ожиданий Врума предполагает, что мотивация зависит от ожиданий человека по поводу того, что выполнение определенной работы приведет к получению желаемых вознаграждений.

Согласно теории, наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение

определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидания можно рассматривать как оценку данной личностью определенного события. Основывается на взаимосвязях: затраты труда, результаты-вознаграждение, валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Ожидания в отношении затрат труда – это соотношение между затраченными усилиями и полученным результатом (З-Р). Эти затраты включают производительность, качество, прогулы, текучесть кадров и т.д.

Ожидания в отношении результатов-вознаграждений представляет собой ожидания определенного поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов (Р-В). Например, заслуженное повышение зарплаты, признание или неприятие в группе, продвижение по службе и др.

Валентность – ценность определенного вознаграждения. Оно должно вызывать чувство удовлетворения. Если вознаграждение высоко ценится человеком, то оно имеет положительную валентность, если же вознаграждение не является для человека ценным, то имеет для него отрицательную валентность.

Применение данной теории на практике предполагает сопоставление вознаграждения с потребностями сотрудников. При этом необходимо помнить, что потребности у разных людей разные, поэтому и вознаграждение они оценивают по-разному. Кроме того, должно быть соответствие между достигнутым уровнем исполнения работы, достижением организационных целей (результативностью) и вознаграждением.

Теория справедливости Стейси Адамса гласит, что люди соотносят полученное вознаграждение к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей за подобную работу. Если коллега получил большее вознаграждение за аналогичную работу, то у сотрудника возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение для восстановления справедливости, исправить дисбаланс. Люди могут восстанавливать справедливость либо уменьшив усилия, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Основной вывод теории справедливости заключается в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что получаемое вознаграждение справедливо, они будут уменьшать интенсивность труда.

Модель Портера–Лоулера (Лайман Портер и Эдвард Лоулер) рассматривает мотивацию как функцию затраченных усилий, полученных результатов, восприятия работниками вознаграждения (справедливое–несправедливое), степень удовлетворения. Результаты труда зависят от затраченных усилий и способностей человека к выполнению конкретной работы. В свою очередь усилия, затрачиваемые работником для дости-

жения результата, будут зависеть от оценки вероятности получения вознаграждения и его ценности для работника. Вознаграждение, воспринимаемое как справедливое, повышает мотивацию, и наоборот.

Один из наиболее важных выводов Портера–Лоулера в том, что производительный труд ведет к удовлетворению, а не наоборот.

Теория партисипативного управления утверждает, что человек в организации проявляет себя не только как исполнитель. Он стремится участвовать в различных протекающих в организации процессах.

Если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной корпоративной деятельности, то он получает удовлетворение, работает с большей отдачей, более качественно и результативно.

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям:

1) работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность (режим работы, выбор средств ее осуществления);

2) работники привлекаются к принятию решений по поводу выполняемой ими работы. В этом случае руководитель советуется с работником по поводу того, что и как ему делать, т. е. работник привлекается к постановке целей, задач, которые ему придется решать;

3) работникам дается право контроля за текущей деятельностью, качеством и количеством осуществляемого труда и устанавливается ответственность за конечный результат;

4) предполагается широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их работы и работы организации в целом;

5) работникам предоставляется право на формирование рабочих команд из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе, т. е. дается право принятия решений по поводу кооперирования в группу.

Теория постановки целей разработана Э. Локом в 1966 г. и исходит из того, что поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой и ради достижения которых совершает определенные действия. При этом готовность человека затрачивать определенные усилия в значительной степени зависят от четырех характеристик целей: сложности, специфичности, приемлемости и приверженности этим целям.

Сложности цели отражает степень профессионализма и уровень исполнения, который необходим для ее достижения.

Специфичность цели отражает ее количественную ясность, точность и определенность. Как правило, понятные и четко поставленные цели ведут к лучшим результатам в исполнении работы, чем цели размытые и имеющие широкий смысл.

Приемлемость цели отражает степень, до которой человек воспринимает ее как свою собственную. Если цель воспринимается им именно так, то тогда сложность и специфичность могут не иметь столь серьезного значения. При этом, приемлемость цели может напрямую зависеть от ее достижимости и выгодности для человека.

Кроме того, теория постановки целей утверждает, что удовлетворенность или неудовлетворенность человека по поводу выполненной работы определяется двумя взаимосвязанными процессами: внутренними по отношению к нему и внешними. Внутренние процессы связаны, в основном, с тем, как человек сам оценивает полученный им результат в сравнении с поставленной целью, а внешний – с оценкой исполнения работы окружающими.

Практические аспекты применения данной теории могут выражаться в следующем.

1. Поскольку у разных людей, различающихся по полу, возрасту, образованию, роду деятельности степень целевой ориентации может быть различна, положения данной теории не должны применяться ко всем группам одинаково.

2. При постановке целей руководству необходимо привлекать сотрудников. Участие исполнителей в этом процессе приводит к появлению чувства удовлетворенности последних.

3. Сочетание постановки целей перед индивидуальными работниками и группами должно быть эффективным, поскольку если цели являются индивидуальными, то может возникнуть конкуренция между отдельными членами группы, что, в свою очередь, может активизировать деятельность каждого из членов группы, но в целом – привести к снижению эффективности групповой работы.

4. Необходимо грамотно сочетать вознаграждение за конечный результат с вознаграждением за качественное исполнение конкретного вида деятельности.

Теория усиления мотивации Б. Скиннера (1938) отражает зависимость мотивации от прошлого опыта людей. Согласно данной теории поведение людей обусловлено последствиями их действий в подобной ситуации в прошлом. Сотрудники извлекают уроки из имеющегося у них опыта и стараются брать такие задания, выполнение которых ранее давало положительные результаты и избегать заданий, выполнение которых повлекло за собой негативные результаты.

Применяя теорию Б. Скиннера на практике, руководителям необходимо принимать во внимание то, как может повлиять на сотрудников результат выполнения ими конкретных заданий.

Мотивационные аспекты управления человеческими ресурсами предполагают использование как содержательных, так и процессуаль-

ных подходов к мотивации и стимулирования трудовой деятельности. При этом в качестве методов мотивации, применяемых на практике, рассматриваются различные способы управленческих воздействий на персонал для активизации его деятельности, направленные на достижения целей организации и основанные на действии законов и закономерностей управления.

Несмотря на разнообразную классификацию методов мотивации, условно их можно подразделить на две категории:

1. ***Экономические методы (материальное стимулирование).*** К ним относятся:

а) денежные методы материального стимулирования: заработная плата; премии; материальная помощь и ссуды; участие в распределении прибыли и выплатах на приобретение собственности и имущества компании; оплачиваемое временное освобождение от работы (согласно законодательству); оплачиваемое рабочее время при сокращенном предпраздничном дне; оплата обучения сотрудников; оплата и предоставление учебных отпусков лицам, совмещающим работу с обучением в соответствии с трудовым законодательством; денежное вознаграждение, предоставляемое в связи с личными торжествами, круглыми датами трудовой деятельности или праздниками (денежные суммы или подарки); дополнительные компенсационные выплаты (например, компенсация на проезд по железной дороге в период очередного отпуска); дотации на питание в столовых организации; оплата коммунальных услуг в служебном жилье; оплата счетов мобильной связи при подключении по корпоративному тарифу; оплата проезда к месту работы и по городу; прогрессивные выплаты за выслугу лет; выплаты нескольких должностных окладов при выходе работника на пенсию; корпоративные пенсии.

б) материальные неденежные формы: предоставление в пользование служебного автомобиля; пользование социальными учреждениями организации (дома отдыха, детские оздоровительные лагеря по льготным путевкам и т.д.); предоставление на льготных условиях мест в детских дошкольных учреждениях; приобретение продукции, производимой организацией, по ценам ниже отпускной; вознаграждения, связанные с изменением рабочего места, повышением технической оснащенности и комфортности рабочего места.

2. ***Неэкономические методы (нематериальное стимулирование).*** К ним относятся:

а) организационные методы: участие в делах организации, когда сотрудникам предоставляется право голоса при решении задач организации; мотивация перспективой, т.е. возможность приобрести знания и навыки; мотивация обогащением содержания труда – заключается в предоставлении людям более интересной и значимой для работы, ко-

торая соответствует их личностным особенностям; повышение в должности; делегирование задач и полномочий; предоставление лучшего места за столом совещаний и обеспечение возможности прямого общения с высшим руководителем; заключение долгосрочных трудовых договоров и др.;

б) морально-психологические методы: создание условий, при которых сотрудники испытывали бы профессиональную гордость за порученную работу; обеспечение возможности проявить свои способности и реализовать себя в трудовой деятельности; признание заслуг отличившихся работников; создание атмосферы взаимного уважения и доверия; поощрение разумного риска; похвала; поддержка при возникновении каких-либо трудностей в работе; проведение общефирменных мероприятий (корпоративных праздников и других коллективных мероприятий, способствующих сплочение работников организации, развитие командного духа, формирование позитивной культуры организации) и др.

В процессе разработки мотивационных программ, следует грамотно подходить к системе вознаграждения сотрудников и учитывать следующее.

1. Вознаграждение должно быть конкретным, опирающимся на максимально возможное информационное содержание. Люди должны точно знать, за что они (или их коллеги) поощрены. Такое четкое определение стандартов деятельности дает возможность сотрудникам ориентировать свое поведение с целью получения вознаграждения.

2. Вознаграждая работника, нужно учитывать его личностные особенности, индивидуальные потребности, интересы.

3. Вознаграждение должно быть справедливым и соразмерным затраченному усилию на выполнение конкретного вида деятельности. Не следует поощрять всех одинаково, если степень сложности выполненных заданий различна.

4. Вознаграждение должно быть по возможности сразу же и не откладываться на долгое время, иначе теряется острота момента (например, президент компании IBM Томас Уотсон-старший прямо на месте выписывал чеки лучшим работникам за достижения, которые он обнаруживал, исполняя роль «блуждающего менеджера» во время обходов своих предприятий).

5. Вознаграждать подчиненных необходимо и за небольшие успехи.

6. Высшее руководство фирмы должно активно участвовать в системе вознаграждения персонала, с тем, чтобы поощрение стало более значимым для работников.

7. Иногда лучше применять неожиданные и нерегулярные вознаграждения. Они оказывают большее воздействие, чем ожидаемые, так как являются приятным сюрпризом.

8. Иногда малые вознаграждения всех сотрудников оказываются более эффективными, чем большие вознаграждения лишь отдельных сотрудников. Это связано с тем, что крупные премии даются немногим людям и вызывают обиду других работников, которые обижены, так как считают, что тоже заслуживают поощрения.

9. Если сотрудник лишен вознаграждения, то он должен быть информирован о причинах такого решения руководства, поскольку недосказанность в этом случае может спровоцировать обиды и конфликтность в организации.

Управление системой мотивации является достаточно сложным видом деятельности, требующим серьезных усилий менеджеров по работе с персоналом. Практика показывает, что в любой организации можно выделить факторы, усложняющие процесс управления мотивацией сотрудников, основными из которых являются:

1) неочевидность мотивов поведения человека. Можно только предполагать, догадываться о воздействующих мотивах, но их трудно выявить. Необходимо длительное время наблюдать для того, чтобы достоверно выяснить ведущие, движущие мотивы поведения человека;

2) изменчивость мотивационного процесса. Содержание и характер мотивационного процесса зависят от того, какие потребности инициировали его. Однако эти потребности находятся в сложном динамическом взаимодействии. В зависимости от конкретной ситуации потребности человека изменяются, что может привести к непредвиденной реакции работников на мотивирующее воздействие со стороны руководства;

3) различия мотивационных структур работников. Сила мотивов, их устойчивость, структурированность уникальны для каждого человека и по-разному воздействуют на его поведение. То, что эффективно для мотивации одних людей, оказывается неэффективно для других. Это делает процесс управления мотивацией слабо предсказуемым;

4) наличие множества путей и способов удовлетворения каждой отдельной потребности человека;

5) взаимозависимость работ в организациях, недостаточная информированность о результатах работы сотрудников, частые перемены в служебных обязанностях вследствие совершенствования технологии.

Следует отметить, что, несмотря на существующие сложности, связанные с данным направлением деятельности, мотивация занимает одно из центральных мест в системе управления человеческими ресурсами. Даже если в организации действуют совершенная система планирования, продуманная система контроля, сбалансированная система координации действий, прогрессивная оргструктура, но при этом система мотивации недостаточно эффективна, общий результат функциониро-

вания этой организации управления будет достаточно низким. Именно поэтому одной из главных задач для предприятий различных форм собственности является поиск эффективных способов управления трудом, обеспечивающих активизации человеческого фактора.

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет собой мотивация как одна из функций управления человеческими ресурсами?
2. Перечислите основные мотивы трудовой деятельности.
3. В чем состоит отличие двух подходов к мотивированию сотрудников: внешнего и внутреннего?
4. Перечислите основные этапы мотивационного процесса.
5. Какие мотивационные теории относят к категории содержательных?
6. Перечислите мотивационные теории, которые относятся к категории процессуальных.
7. Перечислите основные экономические методы мотивации персонала в организации.
8. Какие методы относят к категории нематериального стимулирования?
9. Охарактеризуйте факторы сложности управления процессом мотивации сотрудников в организации.

2.7. Управление организационной культурой

Под организационной культурой понимается система общих ценностей, традиций, убеждений, символов, формальных и неформальных норм и правил поведения членов организации, их взаимодействия друг с другом и окружением, передающихся из поколения в поколение.

Культура представляет собой осознанно или неосознанно воспринимающийся людьми образ их жизни и деятельности, стабилизирующий и цементирующий фактор, тот контекст, в рамках и под влиянием которого протекают все организационные процессы. Она непосредственно или опосредованно воздействует на людей параллельно с формальными организационными механизмами [2].

В прошлые периоды экономического развития, организационная культура также была неотъемлемым элементом менеджмента, но она никогда не была в центре его внимания. В настоящее время в условиях экономики, основанной на знаниях, большую роль в обеспечении конкурентоспособности организации играть интеллектуальный капитал, одним из элементов которого является организационная культура.

Организационная культура рассматривается как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения организации на ее общие цели.

Культуры разных организаций описываются определенными параметрами, т.е. общими признаками, позволяющими их сопоставлять друг с другом. По тем или иным из них культуры можно объединить в различные группы.

Основными параметрами организационной культуры являются следующие:

– отношение организации к новому, к переменам;

– степень принятия делового риска;

– ориентированность на решение личных проблем или инструментальных задач;

– степень централизации принятия решений;

– социально допустимая дистанция между руководителем и подчиненным;

– степень формализации и регламентированности деятельности, подчинения ее планам, правилам и процедурам;

– соотношение коллективизма и индивидуализма;

– отношение к женщинам и слабым;

– характер взаимодействия между персоналом и организацией (ориентация на самостоятельность, независимость или конформизм);

– стиль руководства;

– ориентация людей на сотрудничество или соперничество;

– источник власти;

– принципы оценки и вознаграждения персонала.

Организационная культура выполняет ряд важнейших функций в управлении организацией и ее персоналом.

1. Внутренние функции организационной культуры

Охранная функция. Культура служит своеобразном барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды. Таким образом, она нейтрализует действие негативных внешних факторов. Организационная культура как сознательно формируемый феномен четко определяет границы, в рамках которых прекращается действие механизма цен и неопределенность уступает место целенаправленным и планомерным действиям предпринимателей и управляющих.

Она включает в себя специфическую систему ценностей, особый климат и способы взаимодействия участников организации и тем самым создает неповторимый облик организации.

Интегрирующая функция. Прививая определенную систему ценностей, синтезирующую интересы всех уровней организации, организационная культура создает ощущение идентичности у индивидов» и групп – ее участников. Это позволяет каждому субъекту внутрифирменной жизни лучше осознать цели организации; приобрести наиболее благоприятное впечатление о компании, в которой он работает; ощутить себя частью единой системы и определить свою ответственность перед ней.

Регулирующая функция. Организационная культура включает в себя неформальные, неписаные правила, которые указывает на то, как люди должны вести себя в процессе работы. Эти правила определяют привычные способы действий в организации: последовательность совершения работ, характер рабочих контактов, формы обмена информацией и т.д. Таким образом, задаются однозначность и упорядоченность основных хозяйственных актов.

Замещающая, или функция субститута формальных отношений. Сильная организационная культура, способная к эффективному замещению формальных, официальных механизмов, позволяет организации не прибегать к чрезмерному усложнению формальной структуры и увеличению потока официальной информации и распоряжений. Таким образом, происходит экономия на издержках управления в организации.

Адаптивная функция. Наличие организационной культуры предполагает взаимное приспособление работников к организации и организации к работнику. Она позволяет новым работникам наиболее эффектно вписаться в хозяйственную систему и способ человеческих взаимодействий, характерный для данной организации. Адаптация осуществляется посредством совокупности мер, называемых социализацией. В свою очередь, возможен противоположный процесс – индивидуализация, когда фирма организует свою деятельность таким образом, чтобы максимально использовать личностный потенциал и возможности индивида для решения собственных задач.

Образовательная и развивающая функция. Культура всегда связана с образовательным, воспитательным эффектом. Компании похожи на большие семьи, поэтому управляющие должны заботиться о подготовке и образовании своих работников. Результатом таких усилий является увеличение «человеческого капитала», т. е. приращение знаний и навыков работников, которые фирма может использовать для достижения своих целей. Таким образом, организация расширяет количество и качество экономических ресурсов, находящихся в ее распоряжении.

Управление качеством. Поскольку культура в конечном итоге воплощается в результатах хозяйственной деятельности фирмы – экономических благах, постольку организационная культура, продуцируя бо-

лее внимательное и серьезное отношение к работе, способствует повышению качества товаров и услуг, предлагаемых экономической организацией. Другими словами, качество работы и рабочей среды переходит в качество продукции.

2. Внешние функции организационной культуры

Ориентация на потребителя. Учет целей, запросов, интересов потребителей, отраженный в элементах культуры и прежде всего в системе ценностей фирмы, способствует установлению более прочных и непротиворечивых отношений организации со своими покупателями и клиентами. Многие современные организации выделяют заботу о потребителях как наиболее значимую и широко декларируемую ценность.

Регулирование партнерских отношений. Организационная культура вырабатывает правила взаимоотношений с партнерами, предполагающие не юридическую, а моральную ответственность перед ними. В этом смысле организационная культура развивает и дополняет нормы и правила поведения (элементы «невидимой руки»), выработанные в рамках экономической культуры рыночного порядка.

Приспособление организации к нуждам общества. Действие этой функции создает наиболее благоприятные внешние условия для деятельности фирмы. Ее эффект, в отличие от предыдущей функции, скорее всего, заключен не в повышении производительности экономической организации, а в устранении барьеров, преград, нейтрализации воздействий, связанных с нарушением или игнорированием фирмой правил общественной игры.

Культура организации состоит из отдельных элементов. Эти элементы бывают субъективными и объективными.

Субъективные элементы культуры

1. Организационные ценности – эмоционально привлекательные для людей свойства тех или иных процессов и явлений, что позволяет им служить образцами, ориентирами поведения персонала, осуществления в жизненно значимых ситуациях социально одобряемого выбора. Система ценностей образует внутренний стержень культуры. Изменение в ней, наряду с изменениями в технике, часто лежит в основе экономических трансформаций.

Выделяют следующие виды ценностей:

– ценности как общественный идеал (например, справедливость);

– личные ценности, отражающие конечные цели людей (например, деньги);

– инструментальные ценности (инициативность, высокое качество работы, являющиеся орудием достижения этих целей).

Согласно исследованиям, проводимым в западных компаниях, сегодня все меньшую роль играют такие ценности, как послушание, конформизм, и все большее – коллективизм, самостоятельность, творческий подход.

Хотя ценности нелогичны, иррациональны, на них можно целенаправленно влиять; правда, преимущественно на ранних стадиях жизни организации, когда они не вполне устойчивы.

Вероятность признать ту или иную ценность (позицию) зависит:

– от возраста субъекта;

– его целевой ориентации;

– доверия к носителям ценности (позиции);

– соответствия ценности (позиции) взглядам окружающих;

– уверенности в себе, твердости убеждений и проч.

2. Философия – это система ключевых ценностей организации, которая отражает восприятие ею своего предназначения, выражающегося в совокупности важнейших принципов деятельности и качественных целей. Она задает главные направления функционирования и развития, определяет стиль руководства, основ мотивации, порядок разрешения конфликтов, правила поведения персонала, создает основу имиджа.

3. Обряд есть стандартное мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу с целью подчеркнуть торжественность события (например, проводы на пенсию).

4. Ритуал – это совокупность действий, предназначенных для оказания психологического воздействия на персонал с целью укрепления преданности фирме, усиления сплоченности, создания психологического комфорта, формирования необходимых ценностей и убеждений.

5. Легенды и мифы представляют собой образно-словесное отражение в нужном свете и в закодированной форме историю организации, унаследованные ценности, портреты ее известных деятелей.

6. Обычаи – форма социальной регуляции деятельности и отношений людей, воспринятая из прошлого и передающаяся членами организации из поколения в поколение без каких бы то ни было изменений.

7. Нормы (признанные социальные стандарты) и стиль поведения субъектов (отношения друг с другом, внешним окружением, осуществления управленческих действий и проч.).

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название традиций, бывающих как позитивными, так и негативными. Так, в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной – печально известную дедовщину.

8. Лозунги – призывы, в краткой форме отражающие основные задачи организации.

9. Менталитет – образ мышления членов организации, определяемый их сознанием, традициями, ценностями и имеющий огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим обязанностям.

К объективным элементам культуры относятся эмблема, символика, товарные знаки, цвета, униформа персонала, внешний вид производственных помещений, офисов и проч.

Ядром организационной культуры являются ценности, на основе которых вырабатываются нормы и формы поведения в организации. Именно организационные ценности, разделяемые и декларируемые основателями и наиболее авторитетными членами организации, становятся тем ключевым звеном, от которого зависит сплоченность сотрудников, формируется единство взглядов и действий, а следовательно, обеспечивается достижение целей организации.

Функциональная роль существования ценностей организации напрямую связана с самим фактом жизни человека в обществе: без единой системы ценностей организация не могла бы функционировать и достигать поставленных целей. Стремление к общим ценностям способно объединять людей в группы, создавая мощную силу в достижении поставленных целей.

С точки зрения консультантов по управлению и организационной культуре, обычно организационные ценности включают следующие аспекты:

– предназначение организации, ее «лицо» (высокий уровень технологии;

– высшее качество: лидерство в своей области; преданность профессии; новаторство к пр.);

– старшинство и власть (полномочия, присущие должностному лицу;

– уважение старшинства и власти: старшинство как критерий власти и т. д.);

– значение различных должностей и функций (важность руководящих постов, роли и полномочия отделов и служб);

– обращение с людьми (забота о людях и их нуждах: беспристрастное отношение и фаворитизм; привилегии: уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера: справедливость при оплате; мотивация людей);

– критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство пли эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; влияние неформальных отношений);

– организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; гибкость в изменении ролей; использование новых форм организации работы);

– стиль руководства (авторитарный, консультативный или сотрудничества; использование целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);

– процесс принятия решений (кто принимает решение, с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; возможность компромиссов);

– распространение и обмен информацией (информированность сотрудников; легкость обмена информацией);

– характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов делового общения; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; кто приглашается на какие собрания;

– нормы поведения при проведении собраний);

– характер социализации (кто с кем общается во время и после работы; существующие барьеры; особые условия общения);

– пути разрешения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства в разрешении конфликтных ситуаций и т. д.);

– оценка эффективности работы (реальная или формальная; скрытая или открытая; кем осуществляется; как используются результаты).

Выделяют три основные формы существования организационных ценностей.

1. Идеалы – выработанные руководством и разделяемые им обобщенные представления о совершенстве в различных проявлениях и сферах деятельности организации.

2. Внутренние мотивационные структуры личности сотрудников организации, побуждающие их воплощать в поведении и деятельности корпоративные ценностные идеалы.

3. Воплощение ценностных идеалов в деятельности и поведении сотрудников в рамках организации.

В настоящее время около 90% высокоприбыльных западных компаний имеют специальные подразделения, отвечающие за организацию процесса передачи и внедрения организационных ценностей; в 65% существуют специальные программы увязки организационных ценностей с мерами по повышению эффективности, 58% создали целые курсы подготовки персонала для принятия таких ценностей. Классификация организационных ценностей представлена в табл. 8.

Таблица 8

Классификация организационных ценностей

Классификация	Вид	Характеристика
По характеру воздействия	Основополагающие	Характер деятельности компании и важнейшие принципы ее функционирования создают определенный образ (имидж) организации во внешней среде и затрагивают проблемы обращения с людьми, старшинства и власти, предназначения компании, социальной справедливости
	Общие	Цели, ради которых создана организация. От характера взаимоотношений с потребителем (клиентом) в конечном итоге зависит существование организации, в соответствии с этим формируется уважительное отношение к клиенту, который для нее становится особой ценностью
	Индивидуальные	Дисциплина, исполнительность, инициативность, новаторство, преданность компании, гендерные аспекты – все те ценности, которые поддерживают порядок и нацеливают коллектив на продуктивную работу
По функциям в компании	Интегрирующие	Миссия компании, организационный порядок, профессиональная квалификация. Инновации, рост благосостояния всех членов, комфортный нравственно-психологический климат
	Дифференцирующие	Власть и исполнительность, дифференциация доходов и рост благополучия, соперничество и сотрудничество, инициатива и подчинение
	Позиционирующие	Символика, форма одежды, стиль поведения
По уровням	Общественные	Определяющие так или иначе преломляются в корпоративных ценностях
	Организационные	Миссия компании, нравственно-психологический климат, соперничество и сотрудничество, инициатива и подчинение, символика, форма одежды, стиль поведения
По текущим ценностям организации и видению будущих ценностей	Положительные ценности, которые есть сейчас и будут нужны в будущем	Ориентация людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей
	Отрицательные ценности, которые есть сейчас, но не нужны в будущем	Отрицательное влияние на достижение организационных целей и организационную эффективность
	Положительные ценности, которых нет сейчас, но они нужны в будущем	Ориентация людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей, но отсутствуют в данный момент

Позиционирование организационных ценностей как положительных или отрицательных определяется в первую очередь стратегией, которую реализует организация.

При каждой стратегии существуют свои особенности организационных ценностей.

● Стратегия на интеграцию команды и удовлетворенность:

– мы ценим командных игроков;

– мы ценим помощь и поддержку коллег;

– мы ценим лидеров-воспитателей;

– мы ценим сотрудников, совершенствующих свое мастерство;

– мы ценим участие и преданность нашим традициям.

В этом случае нежелательно культивировать такие ценности, как внутреннее соревнование и формальные процедуры.

● Стратегия на интеграцию, контроль и стабильность функционирования:

– мы ценим дисциплинированных и ответственных сотрудников;

– мы ценим тех, кто демонстрирует стабильную результативность;

– мы ценим наставничество.

В этом случае нежелательно культивировать такие ценности, как свобода творчества, инициатива и право на риск.

● Стратегия ориентации на новые рынки, продукты и ресурсы:

– мы ценим «агентов изменений»;

– мы ценим новаторов и предпринимателей;

– мы ценим творческий подход к делу;

– мы ценим сотрудников, обладающих уникальной, высокотехнологичной компетентностью.

В этом случае нежелательно культивировать такие ценности, как необходимость обязательного согласования, жесткую дисциплину и не связанную с необходимостью отчетность.

● Стратегия на снижение затрат, расширение доли рынка:

– мы ценим лидеров со стратегическим видением;

– мы ценим производителей;

– мы ценим победителей;

– мы ценим целеустремленных и требовательных сотрудников;

– мы ценим результативных сотрудников.

В этом случае нежелательно культивировать такие ценности, как долгосрочное развитие персонала и заботливое отношение к потребителям. Основополагающие ценности известных компаний представлены в табл. 9.

Таблица 9

Примеры организационных ценностей

Компания	Организационные ценности
P&G	1. Стремится привлекать самых лучших специалистов в мире. Работники всегда будут главным достоянием. 2. Лидерство. Стремится стать лидером, есть четкое представление, в каком направлении движется, в максимальной степени использует возможности для занятия ведущих позиций. 3. Честность. Стремиться всегда найти правильные решения. Отношения друг с другом основываются на честности и открытости. Укрепляются моральные основы и принципы. Решения принимаются исходя из полной информации и обоснованной оценки, в том числе с учетом возможных рисков. 4. Принципы: уважение личности каждого человека; приветствуется индивидуальность; откровенная оценка работы персонала; интересы работника и компании неразделимы; всегда приветствуется новаторство как основа успеха
Nestle	1. Реализм в принятии решений, основываясь на фактах, а не на мечтах или иллюзиях. 2. Приверженность строгой рабочей этике, целостности, честности и качеству. 3. Отношения, основанные на доверии, взаимной честности и отказе от интриг. 4. Персонализированные прямые отношения друг с другом, направленные на сведение к минимуму бюрократических процедур. 5. Люди, работающие в компании, осознают свою ценность и гордятся положительным имиджем компании. Они скромны, но им присущ свой стиль и чувство качества. 6. Сотрудники открыты для динамичных и ориентированных на будущее тенденций, технологий, изменений в привычках потребителей, деловых идей и возможностей и сохраняют уважение к основным общечеловеческим ценностям и поведению. 7. Nestle – компания, ориентированная на человека. Работающие в ней люди являются наиболее ценным активом компании

Можно выделить следующие методы управления организационной культурой, т. е. приемы и способы воздействия на организационную культуру с целью обеспечения ее соответствия выбранной стратегии развития организации:

– поведение руководителей – руководитель должен стать ролевой моделью, показывая пример такого поведения, которое предполагается закрепить и развить у подчиненных;

– заявления, призывы, декларации руководства – нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов по-

ведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников;

– объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров – своими повторяющими и непротиворечивыми действиями руководители дают знать работникам, что является важным и что от них ожидается;

– реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы – руководители и подчиненные раскрывают для себя организационную культуру порой в такой степени, в которой они ее ранее и не представляли;

– глубина кризиса может потребовать от организации усиления существующей культуры или внедрения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере;

– моделирование ролей, обучение и тренировка персонала – специфика организационной культуры усваивается подчиненными через то, как они должны исполнять свои роли;

– критерии определения вознаграждения и статуса – то, из чего исходит организация, регулируя кадровый процесс, сразу становится известно ее членам по движению сотрудников внутри организации;

– система стимулирования – система наград и привилегий, привязанная к определенным образцам поведения, расставляет для работников приоритеты, указывает на организационные ценности;

– критерии принятия на работу, продвижения и увольнения – один из основных способов поддержания организационной культуры;

– поддержание организационной культуры в процессе реализации основных управленческих функций – значительное влияние на организационную культуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления, насколько приветствуется руководством проявление самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных;

– «символьное управление» – опыт лучших организаций показывает, что внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении организации, рабочей одежде) положительно сказывается на отношении персонала к организации;

– использование системы организационных ритуалов и обрядов – символических мероприятий, повторяющейся последовательности действий, которые является видимым проявлением организационной культуры и средством для наглядной демонстрации основных ценностей организации. Прикладной смысл организационных обрядов состоит в

том, что они оказывают эмоциональное воздействие на участников, задают ощущение приобщенности и единства.

Управление организационной культурой предполагает прохождение ряда этапов (рис. 8).

Рис. 8. Этапы управления организационной культурой

В зависимости от стадии развития организации проявляются особенности управления организационной культурой [45]:

– на стадии основания и раннего роста организации основной толчок к образованию культуры исходит от основателей. Их культурная парадигма укореняется в организации, если последней удается с успехом выполнить свою первичную задачу и выжить. Основное внимание на этой стадии уделяется вычленению из среды и отделению от других организаций. Развивающаяся организация, в которой еще работают главные создатели, привержена сформировавшейся культуре, а поступающие снаружи или изнутри предложения умышленно изменить культуру чаще всего игнорируются или встречают активное сопротивление. Един-

ственное, что может заставить организацию изменить культуру – внешний кризис выживания в виде резкого падения темпов роста, потери объема продаж или прибыли, полный провал на рынке или иное событие, игнорировать которое невозможно;

– на стадии развития, если организация не испытывает чрезмерного внешнего давления и если ее основатели работают в ней долгое время, то культура развивается постепенно, понемногу усваивая всю лучшую практику прошлых лет. Если перемены в среде вызывают дисбаланс, требующий изменений культуры, то последнее может быть обеспечено посредством систематического повышения в должности работников, чьи личные представления наилучшим образом соответствуют новым реалиям внешней среды;

– на стадии среднего возраста, когда управление переходит от основателей, ко второму, третьему, четвертому поколению руководителей, культурное развитие организации происходит путем оценки сильных и слабых сторон различных субкультур, а затем изменения основной культуры в соответствии с одной из них посредством систематического назначения представителей этой субкультуры на основные руководящие должности в организации. Недостаток этого механизма изменения в том, что работает он очень медленно. Если скорость культурных изменений нужно увеличить, прибегают к проектам системного развития организации. Управленческая субкультура обычно становится агентом изменений и первой, кого эти изменения касаются.

– на стадии зрелости и возможного упадка организации проблема изменения организационной культуры в значительной мере связана с ее силой, наличием прочно укоренившихся у работников представлений об организации и о среде. В такой ситуации изменение культуры может быть обеспечено за счет введения сторонних консультантов, четко формулирующих альтернативы ее развития, за счет полного изменения состава доминирующих в организации групп руководителей, за счет развенчания устойчивых организационных мифов, за счет организационных преобразований и реорганизации.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение организационной культуры.
2. Какова роль организационной культуры в достижении бизнес-целей организации?
3. Перечислите функции организационной культуры.
4. Из каких элементов состоит организационная культура?
5. Почему ценности являются наиболее важным элементом организационной культуры?

6. Изложите классификацию организационных ценностей.

7. Каким образом организационные ценности связаны с бизнес-стратегией компании?

8. Объясните механизм формирования организационной культуры.

9. Какие существуют методы управления организационной культурой?

10. Установите зависимость управления организационной культуры от жизненного цикла организации.

2.8. Управление системой обучения и развития человеческих ресурсов в организации

Когда-то работа с кадрами заключалась исключительно в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. Идея заключалась в том, что если организации удалось найти нужных людей, то они смогут выполнить нужную работу. Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага всего персонала руководство организации должно постоянно работать над повышением его потенциала.

Программа развития человеческих ресурсов способствует формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это ведет к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации.

Таким образом, мероприятия по развитию следует рассматривать как инвестиции в нематериальное достояние организации. Объектом таких вложений в отличие от инвестиций в имущественные элементы и финансовые активы становятся сотрудники организации.

В целом, развитие персонала можно определить как процесс подготовки персонала к выполнению новых производственных функций, замещению новых должностей, решению качественно новых задач.

В структуре развития персонала выделяют индивидуальный, групповой и организационный уровни:

– *индивидуальный уровень* развития персонала – работники всех уровней развиваются, чтобы стать в компании партнерами или предпринимателями, которые ведут себя так, словно эта компания является их собственностью. Задача – идентификация индивидуума с организацией;

– *групповой уровень* – вместо «команды звезд» во всех сферах организации развиваются «звездные команды», основанные на принципах

гуманизма и интрапренерства. Задача – коллективная работа на благо каждого сотрудника и группы в целом;

– *организационный уровень* – компания развивается, чтобы превратиться в организацию, которая постоянно учится и умеет вырабатывать свое видение нового состояния компании и внешней среды. Задачи:

● повышение квалификации для специальной деятельности, повышение внутрипроизводственной мобильности и занятости сотрудников. Квалификация сотрудников должна соответствовать потребностям сферы их рабочих заданий;

● повышение производительности труда, т. е. увеличение вклада каждого сотрудника в достижение организационных целей;

● улучшение социального поведения и производительности труда сотрудников путем создания благоприятного климата в организации, повышения мотивации сотрудников и их преданности организации;

● обеспечение преемственности в управлении: воспитание и развитие смены руководителей среди собственных сотрудников в целях независимости от рынка рабочей силы;

● целенаправленное использование потенциала сотрудника и активизации до сих пор не используемых знаний и способностей, что тем самым оказывает положительное влияние на самих сотрудников.

Основными элементами развития персонала являются обучение и управление карьерой.

Обучение персонала – целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Основу обучения и развития составляет приобретение знаний. Независимо от того, реализует организация формальный подход или руководство отдает предпочтение долгосрочному процессу индивидуального и организационного роста и развития с применением системного подхода, приобретение знаний – главная предпосылка любых изменений в эффективности работы [8].

Система развития персонала рассматривает организацию прежде всего как самообучающуюся среду. Еще в конце 70-х гг. Т. Питерс и Р. Уотерман одними из первых сформулировали идею о том, что лучшие компании – это обучающиеся компании (learning company). Вслед за ними П. Сенге, Т. Бойдел, Э. Деминг, Р. Реванс и другие исследователи стали активно обращаться к этой теме. В настоящее время концепция «обучающейся организации» становится все более популярной и в России. Согласно данной концепции отличительной чертой обучающейся организации является то, что она не только получает новые знания, но и

изучает сам процесс их получения и дает возможность своим сотрудникам практически реализовывать эти знания. Иными словами, обучающейся называется организация, в которой люди осознанно обучаются, изучают и совершенствуют сам процесс обучения, а также осознанно изменяют окружающую их действительность. Таким образом, ключевая идея концепции состоит в том, что эффективность деятельности предприятия зависит не столько от накопления и использования уже найденных решений, сколько от развития собственных навыков решения вопросов, от способности персонала организации обучаться на собственном опыте [10]. Постоянное обновление является сегодня единственной стратегией организации, которая позволяет достойно справиться с ожидающими ее в будущем трудностями.

Важность обучения в настоящее время обусловлена наличием следующих факторов:

– *внедрением новой техники и технологий и производством современных товаров* (это создает условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием. Кроме того, непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала);

– *высоким уровнем конкуренции между компаниями и странами* (страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой «вызов» повышением производительности инженерного труда);

– *эффективностью повышения отдачи от уже работающих сотрудников* на основе их непрерывного обучения, по сравнению с привлечением новых работников [8].

Предметом обучения являются:

– *знания* – получение теоретических, методических и практических знаний, необходимых для выполнения обязанностей на рабочем месте;

– *умения* – способность выполнять обязанности на рабочем месте;

– *навыки* – высокая степень умения применять полученные знания на практике, сознательный самоконтроль;

– *способы общения (поведения*) – выработка характера поведения, соответствующего требованиям, предъявляемым рабочим местом, социальные отношения, коммуникабельность.

Создание целостной системы обучения персонала предполагает выделение основных направлений работы HR-службы по организации данного процесса:

1) определения потребности в обучении;

2) постановку целей обучения;

3) определения содержания, форм и методов обучения и ресурсов;

4) выбора или подготовки преподавателей;

5) проведения непосредственно обучения;

6) оценки эффективности обучения.

Прежде чем организовать процесс обучения, необходимо постараться выявить, каких знаний, умений и навыков не хватает сотрудникам для того, чтобы эффективнее осуществлять свою работу и способствовать достижению целей организации.

Определяя цели обучения, нужно стремиться к тому, чтобы они были четкими, понятными, измеряемыми, реалистичными и способствовали тому, чтобы сотрудники по окончании обучающей программы могли применить полученные в ходе обучения знания, умения и навыки на практике.

Определение содержания, форм и методов обучения и ресурсов является достаточно непростой задачей, поскольку при этом следует учитывать множество вопросов, связанных как с возможностями самой организации, так и со спецификой поведения и предпочтениями тех, кто предполагает обучаться.

Известно, что люди могут приобретать знания, навыки и умения различными способами:

– во время теоретического обучения в аудитории (в этом случае обучающийся подвергается воздействию ограниченных стимулов под контролем преподавателя);

– в результате деловых игр и тренингов (таким способом приобретаются не столько когнитивные, сколько механические навыки);

– на собственном опыте посредством проб и ошибок (опыт может быть как планируемым, так и спонтанным, человек же экспериментируя с различными видами реакции, определяет наиболее адекватную из них в той или иной ситуации);

– методом наблюдения и восприятия (в этом случае окружающий мир познается путем наблюдения и осмысливания происходящего, то есть используются когнитивные способности человека, такие как рассуждение и анализ) и др.

Иногда бывает сложно определить, какой из способов обучения внес реальный вклад в приобретение знаний и умений сотрудников, поэтому, в идеале для достижения совокупного эффекта следует использовать несколько различных методов в сочетании друг с другом или в определенной последовательности.

Современные организации в своей практической деятельности используют определенные виды обучения.

1. *Обучение без отрыва от производства* осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он

будет использовать и после завершения курса обучения, более дешевое и оперативное, облегчает вхождение в учебный процесс тех, кто не привык обучаться в аудиториях. Такое обучение осуществляется посредством: усложнения заданий; смены рабочего места (ротации); направленного приобретение опыта; производственного инструктажа; использования работников в качестве ассистентов; делегирования части функций и ответственности; подготовки в проектных группах и др.

2. Обучение с отрывом от производства осуществляется в производственных помещениях компании-работодателя, в специальном центре обучения, или других организациях, где сотрудники могут приобрести дополнительные теоретические знания. К данному виду обучения традиционно относят: чтение лекций, тренинги и проведение деловых игр; разбор конкретных производственных ситуаций; проведение конференций, семинаров, экскурсий, встреч с руководством; решение производственно-экономических проблем с помощью моделей, а также самостоятельное обучение;

В качестве наиболее часто используемых сегодня методов обучения можно выделить:

Традиционные методы обучения: лекции; семинары; учебные видеофильмы.

Методы активного обучения: тренинги; групповые обсуждения; деловые и ролевые игры; разбор практических ситуаций и др.

Методы дистанционного обучения на основе информационного обеспечения: дистанционное образование для индивидуального обучения; тестирование и самотестирование.

Методы профессионального обучения: предварительное обучение (обучение в обстановке, имитирующей рабочую); обучение на рабочем месте (в реальной рабочей ситуации с опытным работником или мастером); наставничество (включает аудиторное обучение и практический тренинг на рабочем месте); стажировки; рабочая ротация (перемещение с одного участка работы на другой внутри организации с целью ознакомления с новыми направлениями работы и разными подразделениями организации).

Формируя программу обучения в организации, необходимо учитывать различные факторы, способные оказать влияние на результат обучения:

– профессиональный уровень специалиста в сфере развития (преподавателя или инструктора-наставника);

– предпочтения обучаемых;

– возможности компании, планирующей обучение, включая оборудование и ресурсы;

– характер изучаемого материала: сложность или простота, абстрактность или конкретность.

Кроме того, следует изучить своих сотрудников с точки зрения их предпочтения в отношении стилей обучения. Так, зарубежные ученые Колб, Хани и Мамфорд, проводя анкетирование по поводу предпочтений в отношении стилей обучения, обнаружили, что большинство людей склоняется к одному из четырех стилей обучения:

1) *активисты* – обучаются активно, принимают участие в выполнении различных заданий, включая командную работу, упражнения, моделирование деловых ситуаций и т.д.;

2) *отражатели* – обучаются путем анализа происходящего, уделяя особое внимание слушанию и наблюдению;

3) *теоретики* – обучаются посредством осмысления понятий и теорий;

4) *прагматики* – обучаются путем наглядного представления связи новой информации с реальностью [8].

Если специалист в области развития человеческих ресурсов знает, каким из четырех стилей обучения отдают предпочтение сотрудники, то это дает ему возможность организовать обучение таким образом, чтобы оно было привлекательным для всех. Этого можно достигнуть путем комбинации и оптимального сочетания стилей обучения.

В последнее время особенное внимание в организациях уделяется процессам управления собственным обучением, поскольку люди все чаще самостоятельно определяют свои потребности в обучении и способы их удовлетворения. Сотрудники сами ищут информацию, которая способна повысить их профессиональный уровень, обращаются с просьбами отправить их в командировки на обучающие семинары, обучаются посредством Интернет, а также обращаются к профессионалам за поддержкой и наставничеством. Такое обучение проходит в удобной для сотрудника форме, удобное для него время и в приемлемом темпе.

Важно, чтобы в компаниях отслеживались такие тенденции и по возможности поощрялись. Организуя процесс обучения, необходимо учитывать основные принципы.

1. Заинтересованность обучаемого в результатах.
2. Подкрепление обучения вознаграждением.
3. Сочетание обучения с практикой.
4. Осмысленное усвоение учебного материала.
5. Сочетание традиционных и современных методов обучения.
6. Контроль знаний и корректировка обучения.
7. Приближенность теории к реальной рабочей обстановке.
8. Обеспеченность процесса обучения материально-технической базой и др.

Успех обучения зависит, прежде всего, от того, готов ли человек учиться, а также от того, каков уровень его мотивации и способен ли он сохранять его в течение всего обучающего мероприятия. Существуют

определенные факторы, оказывающие влияние на мотивацию людей к обучению [Джой-Мэтьюз Д.]:

1. Естественные способности к обучению. Как известно, бывают разными и зависят от многих причин, в том числе и от возраста.

2. Страх неудачи – часто связан с психологическими травмами, способствующими разочарованию, унижению, гневу. Такой страх неудачи в обучении побуждает людей избегать возможности учиться. Однако, в некоторых случаях неудачи, при правильном к ним отношении могут наоборот заставить людей развиваться и соответственно также послужить источником положительного отношения к возможностям обучения.

3. Прогнозируемые результаты обучения. Если человек понимает, что успешное освоение им новых навыков приведет к увеличению возможностей для выполнения различных видов деятельности, к повышению доходов или карьерному росту, к удовлетворенностью своей деятельностью в целом, то у него соответственно формируется учиться и развиваться.

4. Реализация процесса обучения. То, как организован непосредственно процесс обучения и каков профессионализм наставников и используемые ими подходы к обучению, также часто влияют на психологическую предрасположенность к обучению того или иного человека, а также на его готовность к длительному участию в этом процессе. Поэтому способность специалистов в области развития человеческих ресурсов создавать поддерживающую и психологически комфортную атмосферу в процессе обучения часто имеет существенное значение.

В основе разработки программы обучения должна лежать одна из трех концепций обучения.

1. Концепция специализированного обучения, ориентированного на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеющего отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но с точки зрения работника способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

2. Концепция многопрофильного обучения является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и непроизводственную мобильность работника. Работник имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к рабочему месту.

3. Концепция обучения, ориентированного на личность имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Относится к людям склонным к научным исследованиям и обладающим талантом руководителя, педагога и т.п.

Обучение призвано содействовать росту эффективности и производительности труда работников или формированию такого рабочего поведения, которое необходимо организации для достижения стоящих перед ней целей. Поэтому по результатам обучения обязательно необходимо оценить эффективность данного вида деятельности.

Д. Киркпатриком была предложена краткая формула для описания цикла обучения: *реакция – обучение – поведение – результаты*. Разделение процесса обучения на такие уровни помогло объяснить, как обеспечить применение новых навыков на рабочем месте, без чего нельзя достичь желаемых результатов. Кроме того, практики получили инструменты для оценки эффективности каждого из представленных уровней обучения:

● *уровень 1 – реакция*. На этом уровне собирается информация о том, как оценивают сами участники обучающей программы ее эффективность. Для этой цели используются анкеты, которые участники заполняют сразу после завершения обучения;

● *уровень 2 – оценка усвоения знаний и выработки навыков*. Для этого используют специально разработанные тесты, опросники и задания, цель которых – количественно измерить прогресс в обучении. Целесообразно проводить тестирование как до, так и после обучения с тем, чтобы сравнить предполагаемые и полученные результаты обучения;

● *уровень 3 – оценка поведения*. Оценивается, какие изменения произошли в поведении сотрудников после обучения. Необходимо определить, используются ли полученные знания, умения и навыки в работе, поощряется ли новое поведение. Такую форму оценки также необходимо применять до и после обучения.

● *уровень 4 – оценка результатов*. Определяется, как изменились бизнес-показатели компании. Для этого еще при проектировании обучения необходимо определить, на какие показатели оно должно повлиять. Все же, как отмечает Д. Киркпатрик, не всегда легко доказать, что повышению результатов способствовало именно обучение, а не другие факторы. Поэтому он предлагает ряд рекомендаций по оценке результатов:

– использовать по возможности контрольную группу, не проходившую обучение;

– проводить оценку через некоторое время, чтобы результаты стали заметными;

– проводить оценку до и после программы;

– сопоставить ценность информации, которую удастся получить с помощью оценки, и стоимость получения этой информации.

Таким образом, можно сделать вывод, что обучение является значимой составляющей процесса управления человеческими ресурсами, поскольку позволяет развить знания, навыки, умения и способности со-

трудников и, впоследствии использовать их на благо организации. Принимая решение о выборе содержания и способа обучения, следует понимать, что ни один из них не может считаться идеальным, а просто должен быть уместен и приемлем в той или иной ситуации и, что самое главное – давать возможность достигать запланированных результатов в этой области.

Как было сказано выше, одним из важных направлений деятельности в области развития человеческих ресурсов является управление карьерой.

Исследователи утверждают, что даже самый качественный специалист, остающийся на своем месте более 5–6 лет, начинает терять интерес к своей работе и постепенно снижает как продуктивность деятельности, так и качество ее результатов. Он лишается одной из самых плодотворных потребностей из числа включенных А. Маслоу в иерархию потребности – потребности в развитии и признании заслуг.

В современной теории управления человеческими ресурсами под ***карьерой*** принято понимать индивидуально осознанные изменения позиции и поведения человека, связанные с относящимся к работе производственным опытом и трудовой деятельностью на протяжении всей рабочей жизни. *Деловая карьера* представляет собой поступательное продвижение личности в определенной сфере, изменение способностей, навыков, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение славы, известности, обогащения.

Основными компонентами карьерного роста сотрудников являются:

качества – объединяющие присущие индивиду от рождения или приобретенные и развитые характеристики его профессиональных, деловых и личных способностей, возможностей, являющиеся основой построения карьеры. Выявление таких качеств позволяет определить предназначение индивида в наиболее перспективных именно для него формах деятельности;

навыки – осваиваемые и закрепляемые практические приемы, обеспечивают целенаправленные действия на основе выработки конкретных умений в результате систематизированной подготовки сотрудника. Они формируются с самого начала жизнедеятельности человека, во многом определяя ее характер, темпы, результаты;

знания – основной ресурс дальнейшей социальной адаптации, профессионального совершенствования и интеллектуального развития сотрудника;

культура – являясь необходимым условием его карьерного продвижения, культура обеспечивает восприятие деятельности сотрудника окружающими, его эффективную интеграцию в профессиональное сообщество и карьерный рост;

статус – официально закрепляемое или неформально складывающееся позиционирование в иерархии организации. Статус посредством совокупности полномочий и степени доверия определяет положение сотрудника, отражающее признание его административных прав и возможностей личного влияния на окружающих.

В практике управления человеческими ресурсами выделяют четыре основные *модели* карьеры [12].

1. *«Трамплин».* Данная модель характеризует ситуацию, когда жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице. При этом происходит постепенный рост его потенциала знаний, опыта и квалификации, и соответственно занимаемые должности меняются на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться на ней в течение длительного времени. А потом прыжок с «трамплина» – уход на пенсию. Эта карьера наиболее характерна для руководителей периода застоя, когда многие должности занимались одними людьми в течение 20–25 лет. С другой стороны, данная модель является типичной для специалистов и служащих, которые не ставят перед собой целей продвижения по службе в силу ряда причин – личных интересов, невысокой загрузки, хорошего коллектива – работника устраивает занимаемая должность, и он готов оставаться на ней до ухода на пенсию. Модель карьеры «трамплин» для линейного руководителя представлена на рис. 9.

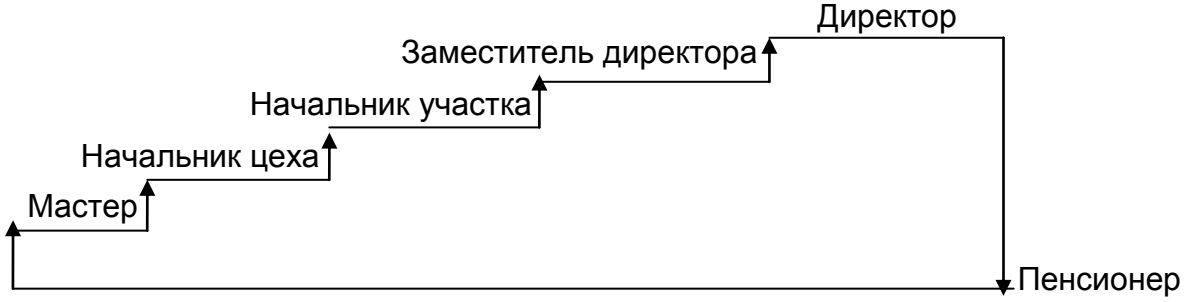

Рис. 9. Модель карьеры «трамплин» для линейного руководителя

2. *«Лестница»* – каждая ступень служебной лестницы представляет собой определенную должность, которую работник занимает определенное время (не более 5 лет). Этого срока достаточно, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации. Верхней ступеньки он достигает в период максимального потенциала, и после

этого начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы (рис. 10). Психологически эта модель очень неудобна для руководителей из-за нежелания уходить с «первых ролей». Поэтому важно внимательно относиться к таким сотрудникам, например, используя их в качестве советников и консультантов или включая в советы директоров.

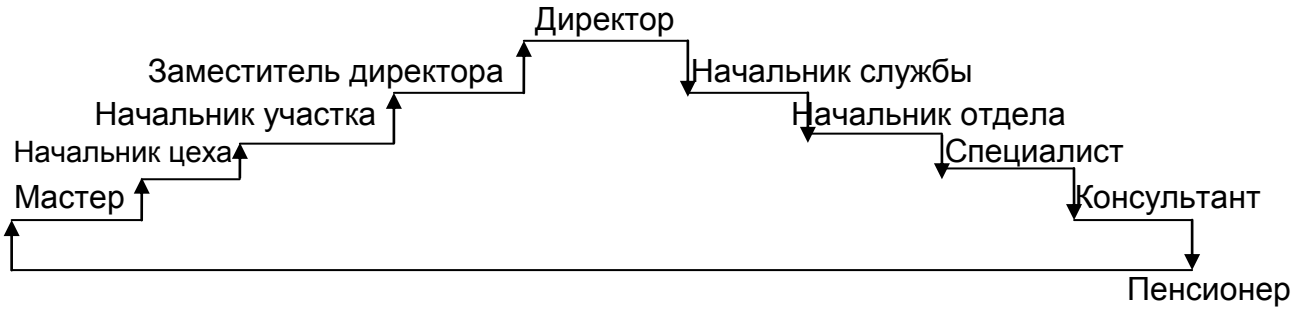

Рис. 10. Модель карьеры «лестница»

3. *«Змея»* – предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую, каждую из которых сотрудник занимает непродолжительное время, а потом занимает более высокую должность на более высоком уровне (вид неспециализированной карьеры). Основное преимущество этой модели – возможность изучить все виды деятельности и функции управления, что пригодится на вышестоящей должности (рис. 11).

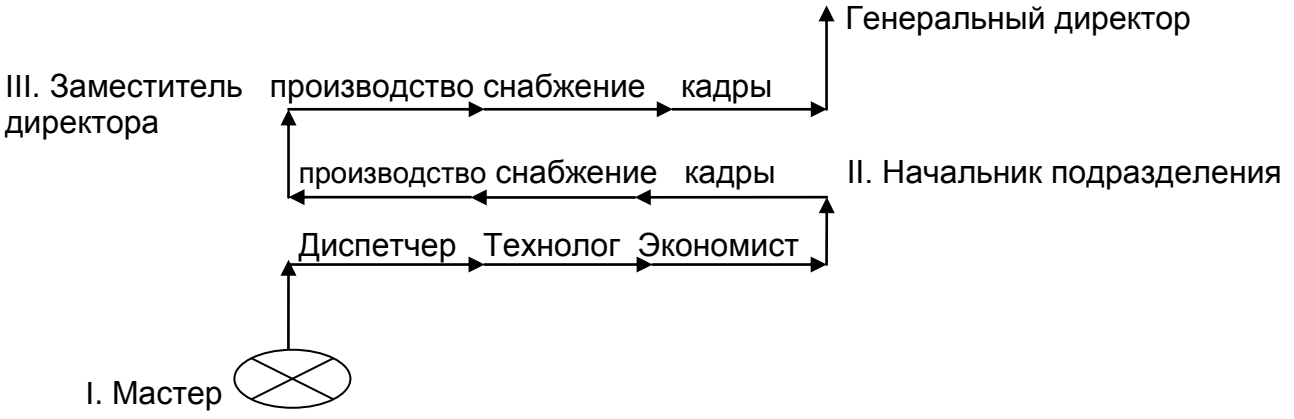

Рис. 11. Модель карьеры «змея»

4. *«Перепутье»* – после определенного периода работы проводится аттестация (комплексная оценка персонала) и по результатам принимается решение о повышении, перемещении или повышении работника. В соответствии с данными аттестации могут быть приняты решения:

– о повышении сотрудника, если его профессиональные знания и умения соответствуют вышестоящей должности. Важно, чтобы руководитель умел поддерживать бесконфликтные отношения в коллективе;

– линейном перемещении сотрудника, если потенциал руководителя средний;

– понижении, если руководитель имеет низкую квалификацию, не обладает авторитетом у подчиненных и в коллективе часто возникают конфликты (рис. 12).

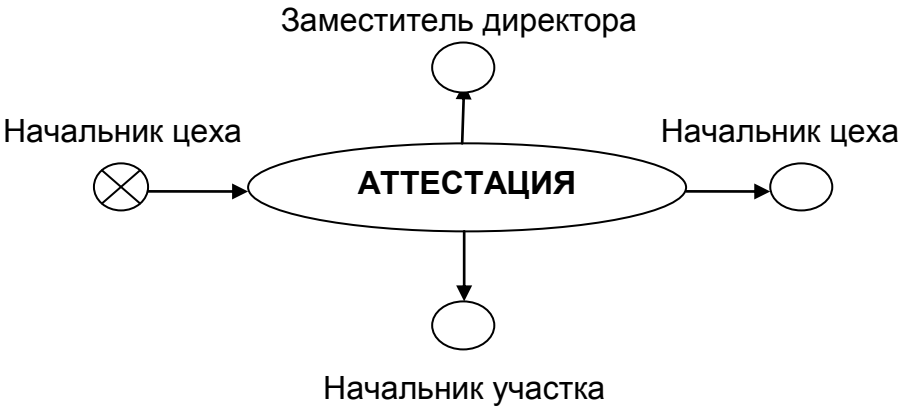

Рис. 12. Модель карьеры «перепутье»

Описанные выше модели являются основой для выделения различных видов деловой карьеры:

Внутриорганизационная карьера предполагает, что работник в ходе своей профессиональной деятельности минует все стадии развития от обучения до выхода на пенсию последовательно в стенах одной организации.

Межорганизационная карьера значит, что работник в процессе трудовой жизни проходит все стадии развития последовательно, работая на различных должностях в разных организациях.

Специализированная карьера (профессиональная) характеризуется тем, что сотрудник в процессе своей трудовой жизни проходит этапы карьеры в определенной профессии и области деятельности, в которой он специализируется.

Неспециализированная карьера предполагает, что руководитель должен быть специалистом широкого профиля, способным работать на любом участке компании. Широко развита в Японии. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. Так, считается вполне нормаль-

ным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом. Ступени этой карьеры работник может пройти как в одной, так и в разных организациях.

Вертикальная карьера – подъем на более высокий уровень в иерархической структуре. Это наиболее распространенное понимание карьеры. Такое ее воплощение могут увидеть окружающие.

Горизонтальная карьера – перемещение в другую функциональную область деятельности. Этот вид карьеры также может быть связан с расширением или усложнением задач на прежней должности.

Скрытая карьера – приближение работника к структурам, принимающим решения. Выражается в приглашении работника на совещания или неформальные встречи, где его мнение может иметь значение и учитываться при принятии решений. Также это может быть роль так называемого «серого кардинала», т. е. человека, не имеющего официальных полномочий, но принимающего в организации решения, выражающиеся в советах и указаниях руководству, которое придает им статус приказов и распоряжений. (Невидимая для окружающих карьера, которая проявляется не в том, чтобы занимать какую-либо конкретную должность, а в том, чтобы иметь возможность влиять)

Ступенчатая карьера сочетает в себе последовательно этапы горизонтальной и вертикальной карьеры.

Карьера-молния – стремительный путь к успеху, видному положению в обществе за чрезвычайно короткое время.

Многие современные руководители понимают важность управления деловой карьерой своих сотрудников, поскольку такая деятельность дает возможность «вырастить» специалиста или руководителя в стенах своей организации. Сотрудник, который прошел все этапы профессионального роста в одной организации, лучше знает ее специфику, сильные и слабые стороны. Именно это и делает его работу более продуктивной. В отличие от того, кто придет в организацию «с улицы», ему не потребуется время на усвоение корпоративной культуры: он уже является ее частью. Кроме того, поведение такого сотрудника, легче предугадать. Поэтому затраты на управление карьерой оправдывают себя в полной мере и их надо рассматривать как капиталовложения в сотрудников, а значит, в успех компании.

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых службой УЧР организации, по планированию, организации, мотивации, контролю служебного роста работника, на основе его личных

целей, возможностей, способностей, потребностей и склонности, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации.

Процесс управления деловой карьерой сотрудника предполагает активное взаимодействие трех сторон: сотрудника, руководства и службы управления ЧР. Руководитель формулирует потребности компании в развитии того или иного сотрудника, выступает в роли наставника в процессе управления его карьерой. На самого сотрудника ложится основная ответственность за успешное развитие собственной карьеры (именно он ежедневно претворяет в жизнь свой план). А служба управления персоналом координирует весь процесс управления карьерой.

Современные развивающиеся организации, как правило, непосредственно заинтересованы в том, чтобы участвовать в планировании и сопровождать карьеру своих сотрудников. У организации, решающей задачи управления карьерой своих сотрудников появляется возможность управлять профессиональным развитием сотрудников, максимально соотнося интересы и сотрудника и организации, планировать обучение сотрудников, повышать их удовлетворенность, формировать резерв кадров. Вместе с тем, не менее важным является развитие карьеры и для самих сотрудников. Сотрудникам это предоставляет более четкое видение своих перспектив, возможность профессионального роста, повышение конкурентоспособности на рынке труда, планирование других аспектов собственной жизни.

Задачи, которые решаются при управлении карьерой сотрудника:

– установление взаимосвязи целей развития организации и сотрудника;

– определение путей служебного роста, использование которых могло бы удовлетворить количественную и качественную потребности в персонале в нужный момент времени и в нужном месте;

– изучение карьерного потенциала сотрудников;

– обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала сотрудников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

– обеспечение направленности карьеры на конкретного сотрудника с учетом его специфических потребностей и ситуаций;

– изучение объективных и субъективных факторов, влияющих на возможность развития карьеры сотрудника;

– обеспечение открытости процесса управления карьерой. Формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях.

– устранение «карьерных тупиков», т.е. отсутствия возможностей для развития сотрудника;

– повышение качества процесса планирования карьеры.

Как и любая другая деятельность, планирование карьеры сотрудников должно предварять выявление их мотивов, ведущих к карьерному росту, среди которых можно выделить:

– желание быть самостоятельным и независимым;

– стремление к более высокому уровню компетентности, безопасности и стабильности;

– желание заниматься видом деятельности, который соответствует самооценке сотрудника и доставляет ему моральное удовлетворение

– расширение своих возможностей;

– реализацию предпринимательской креативности;

– потребность в первенстве;

– стремление к определенному образу жизни;

– улучшение материального благосостояния и др.

Такой анализ дает возможность руководителю определить наиболее важные аспекты, отражающие желание сотрудника продвинуться по служебной лестнице и, как следствие, выбрать наиболее «правильный» путь его развития.

При классификации сотрудников с точки зрения их карьерной перспективности полезно использовать два критерия: *потенциал продвижения* и *уровень текущей профессиональной компетенции*. На основании этих критериев выявляются четыре группы сотрудников:

1) *«учащиеся (новички)»* – потенциал продвижения высокий, но компетенция низкая;

2) *«звезды»* – и то, и другое высокое;

3) *«твердые середнячки»* – хорошо работают, но шансы невелики;

4) *«сухостой»* – работают мало и шансы на продвижение невелики.

Каждая организация может подходить к планированию карьеры своих сотрудников по-разному. Однако в этом процессе можно выделить определенную последовательность шагов (этапы планирования деловой карьеры), позволяющую сделать его оптимальным.

1. Определение перспектив развития сотрудника в данной организации, возможности карьерного роста. Этот процесс планирования деловой карьеры сотрудника начинается в момент его найма. Здесь необходимо изложить взаимные требования фирмы-работодателя и сотрудника при его приеме на работу. Кроме того, возможна сдача дополнительного экзамена после окончания вуза, чтобы можно было определить реальную ценность вузовского диплома;

2. Составление плана индивидуального развития карьеры сотрудника. Другими словами, составляется перечень тех позиций, которые сотрудник может занимать в процессе карьерного роста. На этом этапе происходит сопоставление возможностей сотрудника с требованиями, предъявляемыми к той или иной должности. Нельзя при этом забывать

о том, что каждый сотрудник – личность. При составлении планов карьерного роста следует учитывать индивидуальные особенности каждого. И здесь требуется самое активное вмешательство непосредственного руководителя. Именно он может наиболее объективно оценить достоинства и недостатки претендента, его потенциал.

3. Реализация плана развития карьеры. Такой план подразумевает ротацию по должностям, различные стажировки и индивидуальное наставничество (коучинг). На этом этапе предполагается постоянно оценивать результаты работы. Сотрудник должен не только получать новые знания и навыки, но и успешно использовать их в своей ежедневной работе. Оценку можно проводить параллельно с обычной аттестацией или как отдельное мероприятие.

4. Оценка эффективности процесса управления деловой карьерой – осуществляется посредством следующих показателей:

– повышения эффективности управления компанией;

– повышения производительности;

– снижения текучести персонала;

– соотношения сотрудников, принятых на ключевые должности извне, с теми, кто «вырос» до такой должности в стенах организации;

– работы над новыми проектами как фактора создания инновационной атмосферы в организации.

Процесс управления карьерой основывается на информации о том, какой путь проходит сотрудник на различных этапах карьеры. С этой целью проводятся специальные исследования, результаты которых оформляют в виде *карьерограммы.*

Карьерограмма – инструмент управления карьерой: описание оптимального развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации. 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.

В структуру карьерограммы обычно включаются:

1) личные данные сотрудника;

2) занимаемая должность;

3) стаж работы на занимаемой должности;

4) личные карьерные ориентиры сотрудника;

5) возможности роста на занимаемой должности;

6) история работы сотрудника в организации;

7) информация об обучении;

8) результаты аттестации;

9) навыки, знания, необходимые для занятия более высокой должности;

10) вид и методы обучения, которыми необходимо овладеть для вступления в новую должность;

11) уровень кадрового резерва, который определен сотрудник;

12) наличие вакансий в компании.

В данном перечне вопросов представлена наиболее полная версия карьерограммы, которая предполагается с последовательным прохождением возможных этапов построения карьеры. Однако на практике бывают случаи, когда некоторые промежуточные звенья выпадают из общей цепи карьерного продвижения. К примеру, в отделе неожиданно освобождается место главного специалиста (например, в результате внезапного увольнения сотрудника), а подходящие кандидатуры с соответствующей квалификацией и опытом работы в организации отсутствуют. В данной ситуации на вакантную должность может быть назначен наиболее перспективный работник отдела, даже если при этом он перескочит через одну или две должностные позиции, так как для организации может быть гораздо привлекательнее «вырастить» собственные кадры, чем пригласить на ответственный пост «человека с улицы» (вариант молниеносной карьеры). С другой стороны, если сотрудник обладает всеми необходимыми профессиональными знаниями, умениями и опытом для карьерного роста, но в организации не находится для него подходящих вакансий, он «перерастает» свою должность, постепенно утрачивает интерес к работе и удовлетворение в ней (тупиковая карьера). Поэтому очень важно, чтобы процессы планирования карьеры были согласованы с перспективными и текущими планами формирования кадрового резерва и в итоге способствовали созданию профессиональной сплоченной команды [3].

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.

Наличие кадрового резерва позволяет разрабатывать научно обоснованные программы подготовки кандидатов на образуемые вакантные места, целенаправленно развивать специалистов, состоящих в резерве, эффективно их использовать в системе управления. Зачисление сотрудников в кадровый резерв дает им возможность почувствовать, что руководство организации считает их кандидатами на вакантные должности, и способствует возникновению у них мотива самоуважения.

Кадровый резерв должен отражать все уровни управления. Каждый работник, зачисленный в резерв, должен знать, на какую должность его готовят. Резерв считается оптимальным, когда на каждую должность руководителя приходится не менее 2 человек.

Цели кадровой работы подразумевают разделение кадрового резерва на основе вида деятельности и времени назначения.

1. Типология кадрового резерва по виду деятельности:

а) *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;

б) *резерв функционирования* – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

2. Типология кадрового резерва по времени назначения:

а) *группа А* – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;

б) *группа В* – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

Работа по формированию кадрового резерва требует планомерной и системной подготовки. Вначале необходимо провести анализ существующих проблемных зон в управлении персоналом. Самыми распространенными методами являются анализ текучести кадров и социально-психологические исследования в компании. На основании детальной проработки кадрово-учетной документации можно определить не только уровень текучести персонала в компании в целом, но и проблемные должности, цикличность увольнений, социально-психологический портрет увольняющегося сотрудника, что позволит проанализировать причины сложившейся ситуации и наметить приоритетные задачи.

Социально-психологические исследования, анкетирование персонала по определенным направлениям позволят проанализировать сложившуюся ситуацию как в компании в целом, так и в конкретных ее подразделениях, определить уровень лояльности и мотивации персонала, удовлетворенности трудом, проанализировать особенности коммуникации внутри компании и понять основные причины недовольства персонала.

Полезным может оказаться приглашение внешних экспертов в данной области – это позволит взглянуть на многие актуальные проблемы со стороны или изменить стратегию кадровой работы. Детальный и качественный анализ проблемных зон в управлении персоналом позволит определить модель создания кадрового резерва, которая отвечала бы приоритетным задачам компании на данный момент.

Существует несколько моделей формирования кадрового резерва.

1. Составление прогноза предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре. Формирование резерва происходит в соответствии

с потребностью в замещении вакантных должностей на определенный период времени. Чаще период планирования составляет 1–3 года.

2. Определение ключевых должностей в компании и формирование резерва для всех руководящих должностей вне зависимости от того, планируется ли замена занимающих их сотрудников.

Выбор варианта осуществляется с опорой на приоритетные задачи, а также финансовые и временные ресурсы. Первый вариант является менее затратным и более оперативным по срокам реализации, второй вариант – более надежным и целостным. При этом выбор второго варианта не исключает составления прогноза возможных изменений – эта процедура может быть включена как этап в процесс создания кадрового резерва [38].

Основой для формирования кадрового резерва в организации являются следующие принципы:

Принцип актуальности резерва – потребность в замещении должностей должна быть реальной.

Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва – определения требований к квалификации кандидата при работе в конкретной должности.

Принцип перспективности кандидата – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры.

Принцип динамичности карьеры – индикатор профессионального пути, свидетельствующий о том, насколько быстро работник поднимался по иерархической лестнице. Показатель основывается на том, что в среднем для успешной адаптации и овладения должностью необходимо потратить около трех лет, после пяти лет наблюдается снижение эффективности труда в этой должности. Динамичной карьерой признается та, при которой в большом числе случаев работник занимал каждую должность в течение трех-пяти лет.

Принцип гласности – информация для сотрудников, включенных в кадровый резерв, для потенциальных кандидатов, а также о замещаемых должностях и предполагаемых позициях должна быть открытой. Только в этом случае удастся создать систему, которая будет работать на повышение мотивации и лояльности сотрудников к компании.

Принцип конкуренции – один из основополагающих принципов формирования кадрового резерва. Этот принцип подразумевает наличие как минимум двух, а лучше трех кандидатов на одну руководящую позицию.

Принцип активности – для успешного формирования кадрового резерва все заинтересованные и задействованные в процессе лица должны быть активными и инициативными. В большей степени это касается

линейных менеджеров, которые несут ответственность за выдвижение кандидатов в кадровый резерв.

После определения пути и принципов формирования кадрового резерва необходимо разработать перечень резервируемых должностей и критерии отбора сотрудников для резерва. Компания может сама определить, по каким критериям осуществлять отбор резервистов. Критерии могут быть едиными для всех включенных в кадровый резерв должностей, а могут дополняться в зависимости от резервируемой должности.

До начала формирования кадрового резерва разрабатывается список базовых должностей для каждой резервируемой вакансии. Соответствие кандидата требованиям базовой должности может являться отдельным критерием отбора. Также необходимо сразу определить максимальное число включаемых в резерв кандидатов на каждую резервируемую вакансию.

Существуют определенные критерии отбора в кадровый резерв.

Возраст. Рекомендуемый возраст сотрудников, рассматриваемых в качестве кандидатов на руководящую должность среднего звена, – 25–35 лет. Это обусловлено уровнем профессионального, жизненного опыта, наличием высшего образования. Отмечают, что именно в данном возрасте сотрудник начинает задумываться не просто о профессиональном становлении, а о личной самореализации, долгосрочных карьерных планах. Таким образом, зачисление в кадровый резерв может стать стимулом к профессиональному развитию и повысить мотивацию на работу. В резерв руководителей высшего звена не рекомендуется включать сотрудников старше 45 лет.

Образование. Данный критерий характеризует возможный уровень и специфику образования кандидата. Рекомендуемый уровень образования на руководящую позицию среднего звена – высшее, желательно профессиональное. В качестве резервистов на позиции топ-менеджеров организации лучше рассматривать сотрудников, имеющих высшее образование в сфере управления, экономики и финансов.

Опыт работы в компании на базовой должности. Многие компании предпочитают включать в кадровый резерв только кандидатов, получивших профессиональный опыт в данной организации. Другие отдают предпочтение профессионалам, а где опыт был получен – не важно. Данный критерий отражает основные принципы корпоративной культуры организации и должен соответствовать принятым в компании нормам.

Результаты профессиональной деятельности. Кандидат на включение в кадровый резерв должен успешно выполнять свои обязанности на занимаемой должности, показывать стабильные профессиональные результаты, иначе его зачисление в резерв будет носить формальный характер и демотивировать других сотрудников.

Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры – самый важный критерий отбора. Отсутствие желания и профессиональная ограниченность могут стать главными препятствиями для включения в кадровый резерв, несмотря на полное соответствие кандидата требованиям резервируемой должности по другим критериям.

Список не ограничивается перечисленными критериями. Каждая организация может его дополнять или сокращать в соответствии с задачами, решаемыми с помощью кадрового резерва, и устоявшихся норм корпоративной культуры. Если критерии отбора определены, списки резервируемых и базовых должностей составлены, то нужно определить порядок формирования кадрового резерва [38].

В организации процесса формирования резерва кадров не существует универсального образца. Каждая компания разрабатывает собственный план в соответствии со своей спецификой. Осуществляют этот процесс, как правило, сотрудники отдела по работе с персоналом под началом руководителя компании. При этом важно, чтобы их усилия были скоординированы. Тем не менее, в любой конкретной ситуации формирование кадрового резерва и работа с ним имеет ряд этапов, независимо от той или иной ситуации и обязательных для проведения.

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 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 – сравнение качеств претендентов с требованиями должности того или иного ранга: под задан-

ные требования к должности подбирается кандидат или под заданную структуру рабочей группы подбираются конкретные люди.

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).

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 профессиональной подготовки могут быть использованы следующие методы: индивидуальная подготовка под руководством вышестоящего руководителя; стажировка в должности на своем и другом предприятии; учеба в институте и на курсах в зависимости от планируемой должности.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией три вида программ.

1. 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).

2. *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.

3. *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.

Для проведения планомерной систематической работы с резервом кадров во всех организациях создаются постоянно действующие комиссии по работе с резервом.

В целом планирование кадрового резерва является комплексной задачей, требующей от специалистов по кадрам и руководства организации постоянного внимания и значительных ресурсов. Опыт передовых организаций показывает, что они не жалеют времени и средств на оценку возможностей своих сотрудников. Благодаря этому они получают возможность обучать персонал для эффективного достижения стоящих перед ними бизнес-целей. Такие предприятия, как правило, подготовлены к неожиданной потере ключевых сотрудников. При этом немаловажно, что компании, использующие передовой опыт, рассматривают подготовку кадрового резерва как постоянный процесс, а не как периодическое событие.

Вопросы для самоконтроля

1. Чем вызвана необходимость вложения инвестиций в развитие персонала в современных организациях?
2. Дайте характеристику индивидуальному, групповому и организационному уровням в структуре развития персонала.
3. Назовите основные факторы, обусловливающие важность обучения сотрудников в организации.
4. Каковы основные направления деятельности HR-службы по организации процесса обучения?
5. Перечислите основные виды и методы обучения.

6. Назовите факторы, способные оказать влияние на результат обучения сотрудников организации.

7. Охарактеризуйте основные уровни оценки эффективности обучения.

8. Дайте определение понятиям «карьера» и деловая карьера».

9. Охарактеризуйте основные модели деловой карьеры, применяемые в практике управления человеческими ресурсами.

10. Приведите классификацию видов деловой карьеры.

11. В чем состоит суть процесса управления деловой карьерой?

12. Охарактеризуйте основные этапы планирования деловой карьеры.

13. Что представляет собой карьерограмма как инструмент управления карьерой сотрудника?

14. В чем состоит цель и принципы формирования кадрового резерва в организации?

15. Охарактеризуйте процедуру формирования кадрового резерва в организации.

3. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

3.1. Оценка и аттестация персонала

Совершенствование практики подбора и расстановки кадров, стимулирования их труда, продвижения работников, повышения их квалификации связано с объективной, построенной на научной основе, деловой оценкой работников.

Оценка касается всех категорий работников, хотя значимость ее для отдельных категорий далеко не одинакова. Естественно, оценить деловые и личные качества человека при подборе директора предприятия, главных специалистов – несравненно более сложная задача, чем, например, при подборе рабочих для освоения профессий, даже требующих квалифицированного труда. То же относится и к оценке результатов труда. Поэтому оценка персонала как вид работ в составе управления персоналом касается прежде всего руководителей, специалистов и служащих.

При оценке персонала очень важно наладить обратную связь. Работник должен знать, как оцениваются результаты его труда, соответствует ли этой оценке получаемое вознаграждение и отношение руководства.

Оценка персонала осуществляется непрерывно, однако наиболее важной ее формой является аттестация, приводящаяся периодически. По результатам аттестации принимаются решения в отношении каждого аттестуемого.

Специалисты в области менеджмента обязаны разбираться в принципах и методах оценки и аттестации персонала.

Оценка работника представляет собой процедуру, проводимую с целью выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям, предъявляемым должностными обязанностями, характером и содержанием труда, а также требованиям, обусловленным эффективной организацией производства, использованием наиболее рациональных методов работы, технических средств и т. д. (Кафидов).

● Задачи оценки:

– оценка потенциальных возможностей работника;

– оценка профессиональной компетенции;

– оценка возможностей реализации потенций;

– оценка соответствия процесса выполнения работы запроектированному процессу;

– оценка соответствия результатов труда нормативным требованиям, запланированным показателям, поставленным целям;

– стимулирование работника.

● Решение задач оценки позволяет:

– совершенствовать расстановку кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатур на ту или иную должность;

– улучшать использование кадров, осуществлять их служебно-квалификационное продвижение;

– выявлять направленность повышения квалификации работников;

– стимулировать трудовую деятельность за счет более тесной увязки оплаты труда с результатами;

– совершенствовать формы и методы работы руководителей;

– формировать положительное отношение к труду, обеспечивать удовлетворенность трудом и др.

На результатах оценки кадров базируются:

1) подбор кадров:

2) улучшение использования кадров.

Деловая оценка персонала должна соответствовать таким требованиям, как:

– объективность – достаточно полная система показателей, охват достаточно длительного периода работы и учет динамики результатов деятельности на его протяжении;

– оперативность – своевременность и быстрота оценки, регулярность ее проведения;

– гласность – широкое ознакомление работников с порядком и методами оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;

– демократизм – участие общественности, привлечение к оценке коллег и подчиненных;

– единство требований оценки для всех лиц однородной должности;

– простота, четкость и доступность процедуры оценки;

– результативность – обязательное и оперативное принятие действенных мер по результатам оценки;

– механизация и автоматизация процедуры оценки.

● Рассмотрим методы оценки, применяемые в системе управления человеческими ресурсами.

Биографический: анализ анкетных данных (листок по учету кадров, личные заявления, автобиография, документы об образовании, характеристики).

Интервьюирование (собеседование): беседа с работником в режиме «вопрос-ответ» по заранее составленной или произвольной схеме для получения дополнительных данных.

Тестирование: определение профессиональных знаний и умений, способностей, мотивов, психологии личности с помощью специальных тестов (с последующей расшифровкой).

Программированный контроль: оценка профессиональных знаний и умений, уровня интеллекта, опыта и работоспособности с помощью контрольных вопросов.

Анкетирование: оценочная анкета представляет собой набор вопросов, на которые должен ответить сотрудник. Специалист, проводящий оценку (оценщик), анализирует наличие или отсутствие указанных черт и отмечает подходящий вариант.

Метод сравнительных анкет: включает набор вопросов или описаний поведения работника. Оценщик делает пометку напротив описания той черты характера, которая, по его мнению, присуща работнику, в противном случае оставляет пустое место. Из суммы пометок складывается общий рейтинг анкеты данного работника.

Описательный: оценщик должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения сотрудника, составить список его основных достижений и сильных сторон. Отчет должен опираться на реальные факты.

Наблюдение: наблюдение за оцениваемым работником в неформальной обстановке (на отдыхе, в быту) или в рабочей обстановке методами моментных наблюдений и «фотографии рабочего дня». Оценщик фиксирует на шкале количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом. Метод трудоемкий и требует существенных материальных затрат.

Метод «360 градусов»: сотрудник оценивается своим руководителем, коллегами и подчиненными. Конкретные формы оценки могут варь-

ироваться, но все оценивающие заполняют одинаковые бланки. Цель метода – получить всестороннюю оценку аттестуемого.

Ранжирование: сравнение между собой работников, оцениваемых по выбранному критерию, их расположение в порядке убывания или возрастания рангов (мест в группе).

Сравнение по парам: в группе участников, работающих на аналогичных должностях, сравнивается каждый с каждым, после чего подсчитывается, сколько раз сотрудник оказывался лучшим в своей паре.

Рейтинг, или *метод сравнения:* оценка соответствия работника занимаемой должности. Важнейший компонент данного вида оценки – список задач, которые должен выполнять аттестуемый. После составления этого списка изучается деятельность сотрудника с учетом времени, затрачиваемого им на принятие решений, и способов выполнения поставленных задач. Затем оцениваются перечисленные в списке качества аттестуемого, например, по 7-балльной шкале: 7 – очень высокая степень, 1 – очень низкая. Анализируется соответствие выявленных оценок эталонным, либо сравниваются результаты сотрудников, работающих на аналогичных должностях.

Метод инцидентов: сравниваются только достижения и проступки работников за отчетный период. В целях усовершенствования метода оцениваемые факторы следует ранжировать.

Стандарты исполнения: метод позволяет оценить, достигли сотрудник результата, который считается нормой для данной должности. Способы определения рабочих стандартов: средняя продукция рабочей группы, время выполнения, работы по образцу, экспертное заключение.

Оценка по решающей ситуации: для использования этого метода специалисты по оценке готовят описания «правильного» и «неправильного» поведения работников в типичных («решающих») ситуациях. Описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Далее лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику и в соответствии с рубрикатором вносит примеры поведения по каждой рубрике. Позже этот журнал используется в оценке деловых качеств сотрудника.

Метод независимых судей: независимые члены комиссии (6–7 человек) задают оцениваемому сотруднику вопросы по разным сферам деятельности. Процедура напоминает перекрестный допрос. Судьи фиксируют верные и неверные ответы. По окончании процедуры выдается заключение. Возможна и компьютерная обработка ответов работника, тогда заключение выдает специальная программа.

Экспертные оценки: формирование группы экспертов, определение совокупности качеств и получение экспертных оценок идеального или реального работника.

Критический инцидент: создание критической ситуации и наблюдение за поведением сотрудника в процессе ее разрешения (конфликт, принятие сложного решения, поведение в стрессовой ситуации).

Деловая игра: проведение деловой игры, анализ знаний и умений, ранжирование игроков по их ролям (например, «генератор идей», «организатор», «критик», «эксперт», «делопроизводитель», «наблюдатель» и др.) и оценка способности работы в малой группе.

Анализ конкретных ситуаций (кейсы): моделирование конкретной производственной ситуации. Задача сотрудника – анализ и подготовка предложений по ее разрешению.

Анализ достижения целей: сравнение плановых ключевых показателей деятельности с фактическими. Оценка результатов проводится совместно руководителем и работником на основе индивидуальных стандартов реализации целей, однако руководитель обладает решающим голосом при подведении итогов.

Оценка на основе моделей компетенций: модели компетенций описывают интеллектуальные и деловые качества работника, навыки межличностной коммуникации, необходимые для успешной профессиональной деятельности в рамках корпоративной культуры организации. Разрыв между необходимым и существующим уровнем компетенций – основание для разработки индивидуальных планов профессионального развития. Выполнение этих планов и является предметом оценки, самооценки и независимой экспертизы. Самооценка: самоанализ работника по заданным критериям.

Комплексной методикой оценки деятельности работников является аттестация.

Аттестация – определение степени соответствия уровня квалификации работника квалификации выполняемой им работы (функции) [14].

▲ При проведении аттестации исходят из следующих основных принципов:

– законности;

– равного права граждан на любую должность в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой без какой-либо дискриминации;

– профессионализм и компетентность;

– гласность;

– экономическая, социальная и правовая защищенность;

– ответственность за ненадлежащее исполнение своих должностных полномочий.

Квалификационный уровень работника следует оценивать комплексно с учетом специфики труда той или иной категории работников и достигаемой результативности в работе.

▲ Основные задачи аттестации работников:

– определение служебного соответствия работника занимаемой должности;

– выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника;

– стимулирование роста профессиональной компетенции работника;

– определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;

– внесение предложений о перемещении кадров, освобождении работника от должности, а также о переводе на более (или менее) квалифицированную работу.

Аттестация работников может носить очередной (регулярный) и внеочередной характер. Внеочередная аттестация проводится по решению руководителя предприятия.

Подготовка к проведению аттестации состоит из следующих этапов:

– разработки и утверждения графиков проведения аттестации;

– определения и утверждения состава аттестационных комиссий;

– подготовки необходимых документов на аттестуемых работников;

– утверждения состава экспертных групп (при необходимости)

▲ Проведение аттестации работников включает:

– оценку соответствия квалификационного уровня работника квалификации выполняемой им работы (предъявляемым к работнику требованиям);

– оформление результатов аттестации;

– ознакомление аттестованного работника со всеми итоговыми материалами по его аттестации и принятие соответствующих кадровых решений;

– разработку планов мероприятий по итогам аттестации и осуществление контроля за их выполнением.

Как правило, аттестации не подлежат работники, проработавшие в занимаемой должности менее одного года, и беременные женщины. Женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, подлежат очередной аттестации не ранее чем через год после выхода на работу.

Конкретные сроки, а также график проведения аттестации и состав аттестационной комиссии утверждаются руководителем предприятия по согласованию с комитетом профсоюза и доводятся до сведения аттестуемых работников не менее чем за один месяц до начала аттестации.

В график вносятся: наименование структурного подразделения, в котором работает аттестуемый; его фамилия, инициалы и должность; дата проведения аттестации и дата сдачи представлений в аттестационную комиссию с указанием ответственных лиц.

В ходе подготовки к аттестации руководитель предприятия издает приказ, в котором определяются сроки ее проведения, устанавливается

перечень работников, подлежащих аттестации, утверждается состав аттестационных комиссий и график, формулируются задачи руководителей подразделений по обеспечению подготовки, проведения и подведения итогов аттестации.

Аттестационная комиссия утверждается в составе председателя, его заместителя, секретаря и членов комиссии. В аттестационную комиссию включаются руководитель предприятия, его заместители, руководители функциональных структурных подразделений, представители профсоюза и кадровых служб, высококвалифицированные специалисты.

Не позднее чем за две недели до начала проведения аттестации на каждого работника, подлежащего аттестации, представляется служебная характеристика-отзыв (представление), которая подготавливается его непосредственным руководителем. Данный документ должен содержать всесторонний анализ и оценку личности работника, включая его профессиональные качества, индивидуальные способности, а также результаты работы за предшествующий период.

При последующих аттестациях в комиссию представляется также аттестационный лист предыдущей аттестации. Аттестуемый работник должен быть заранее, не менее чем за две недели до начала аттестации, ознакомлен с подготовленными на него материалами.

Аттестация проводится, как правило, в присутствии руководителя структурного подразделения, в котором работает аттестуемый. Аттестационная комиссия проводит беседу с аттестуемым на основе рассмотрения представленных материалов, в ходе которой выясняются возникающие спорные или неясные вопросы, необходимая дополнительная информация, а также соображения аттестуемого работника и его планы в части совершенствования своей трудовой деятельности и улучшения результатов труда. Члены аттестационной комиссии на своем заседании заслушивают также краткое сообщение руководителя подразделения с оценкой работы аттестуемого, которая отражена в характеристике-отзыве. В ходе заседания аттестационной комиссии ведется протокол.

При неявке работника на заседание аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

По результатам аттестации работника аттестационная комиссия дает одну из следующих оценок:

– соответствует занимаемой должности;

– соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестацией через год;

– не соответствует занимаемой должности.

Аттестационная комиссия дает также рекомендации по повышению в должности, изменению должностного оклада, поощрению за достигнутые работником успехи, включению в резерв на выдвижение, увольнению.

Оценка деятельности аттестуемого работника и рекомендации комиссии принимаются открытым голосованием. Аттестация и голосование проводятся при наличии не менее 1/3 членов утвержденного состава аттестационной комиссии. Результаты голосования определяются большинством голосов. При равенстве голосов аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности. При аттестации работника, являющегося членом аттестационной комиссии, аттестуемый работник в голосовании не участвует. Голосование проводится, как правило, в отсутствие аттестуемого работника.

Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист, который заполняется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании и принявшими участие в голосовании. Аттестационный лист и характеристика-отзыв на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле.

3.2. Экономическая эффективность HR-службы

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько она способствует достижению целей, организации и выполнению поставленных перед ней задач.

Результаты оценки служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом таких, как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

К основным относятся следующие показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом:

1) показатели экономической эффективности кадровых мероприятий и программ:

– соотношение издержек, необходимых для обеспечения организации квалифицированной рабочей силой: соответствующего количества и качества и полученных результатов деятельности;

– затраты на отдельные направления и программы деятельности кадровых служб в расчете на одного работника;

– эффект воздействия отдельных кадровых программ на результативность деятельности работников и организации в целом;

– отношение бюджета подразделения управления персоналом к численности обслуживаемого персонала;

2) показатели степени укомплектованности кадрового состава:

– соответствие численности работников числу рабочих мест (количественная укомплектованность кадрового состава);

– соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест, производства в целом (качественная укомплектованность кадрового состава);

3) показатели степени удовлетворенности работников:

– степень удовлетворенности работой в данной организации;

– степень удовлетворенности деятельностью подразделений управления персоналом;

4) косвенные показатели эффективности:

– текучесть кадров;

– уровень абсентеизма;

– производительность труда;

– показатели качества продукции (процент брака, рекламация и пр.);

– количество жалоб работников;

– уровень производственного травматизма и профзаболеваний.

Количественная оценка показателей собственно экономической эффективности деятельности служб управления персоналом предполагает обязательное определение затрат, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать не только общие затраты организации на персонал, но и издержки по содержанию самой кадровой службы, реализации ею функций управления. Поскольку работники службы являются частью коллектива организации, то в общих затратах учтены и затраты, которые касаются непосредственно их. К ним следует добавить лишь материальные затраты и эксплуатационные расходы на содержание кадровой службы (как часть общезаводских расходов).

Еще одним показателем, характеризующим деятельность служб управления персоналом, являются средние затраты на кадровые мероприятия в расчете на одного работника, например:

$$Средние\ затраты\ на\ обучение\ одного\ работника = \frac{Общая\ стоимость\ обучения}{Число\ обучающихся}. \quad (1)$$

При оценке эффективности отдельных кадровых мероприятий и программ определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом (повышение производительности труда, улучшение качества продукции, экономия ресурсов и т. д.).

Вторая группа показателей оценки деятельности служб управления персоналом, а именно показатели степени укомплектованности кадрового состава, оценивается количественно путем сопоставления фактической численности работников с требуемой (расчетной) величиной по трудоемкости операций или с плановой численностью и численностью,

предусмотренной штатным расписанием, а также качественно – по соответствию профессионально-квалификационного уровня, профиля образования, практического опыта работников требованиям занимаемых рабочих мест (должностей).

Показатели степени удовлетворенности работой оцениваются на основе анализа мнений работников. Такие мнения выявляются с помощью обследования путем анкетирования или интервьюирования для выражения реакции работников на кадровую политику организации и отдельных ее направлений.

Обследования могут охватывать большой круг вопросов, касающихся различных аспектов удовлетворенности работой в данной организации: общей удовлетворенности, удовлетворенности конкурентоспособностью продукции организации, организацией труда, продуктивностью труда, оплатой и т.д.

Основными косвенными показателями эффективности деятельности служб HR являются показатели текучести кадров и абсентеизма. Текучесть является одной из наиболее распространенных организационных форм подвижности кадров. На практике к текучести принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины и пр. В этой связи представляется правомерным рассматривать текучесть кадров как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда и быта и т.д.), – так называемая активная текучесть, и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.д.) – пассивная текучесть.

Абсентеизм приводит к значительным издержкам, которые включают: ряд выплат, обязательных вне зависимости от фактического присутствия работника на рабочем месте; оплату сверхурочных работ работнику, заменяющему отсутствующего; потери, связанные с простоями оборудования, падением производительности труда и т.п..

С текучестью и абсентеизмом тесно связаны и такие косвенные формы оценок, как жалобы и недовольство, выраженные каким либо образом. Они являются показателями того, насколько эффективна деятельность службы управления персоналом по созданию условий повышения удовлетворенности работников работой в организации.

Оценка деятельности кадровой службы организации должна дополняться показателями сотрудников этой службы по следующим показателям:

– выполнению обязательств по подбору предусмотренного штатным расписанием организации числа работников;

– выполнению обязательств по обеспечению организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых профессий специальностей и квалификации;

– количеству случаев нарушений установленного порядка оформления кадровой документации (трудовых договоров, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов и т.п.);

– степени обеспеченности полноценного резерва для выдвижения на должности руководителей и специалистов;

– своевременности и высокому качеству оформления установленной отчетности;

– количеству случаев нарушения трудовой дисциплины сотрудниками кадровой службы, в том числе невыполнения возложенных на них обязанностей, неправомерного использования прав;

– количеству случаев нарушения графика проверки и анализа соблюдения работниками трудовой дисциплины;

– степени реализации программы формирования потребности организации в специалистах с учетом перспектив ее деятельности, программы обучения и повышения квалификации работников организации;

– степени сотрудничества подразделений организации с кадровой службой;

– эффективности предложений по реализации кадровой политики.

Система показателей оценки эффективности службы управления персоналом по некоторым направлениям ее деятельности

1. Стимулирование и производительность труда.

Ключевой фактор успеха – обеспечение высокой эффективности выполнения планов и применения установленных систем оплаты и стимулирования труда.

Показатели результативности:

– средний уровень заработной платы по категориям (он должен быть конкурентоспособным, что должно подтверждаться низкой текучестью кадров);

– средний уровень выплат по компенсациям и социальным льготам;

– отклонение среднесписочной численности персонала от плановой;

– отклонение фонда оплаты труда от бюджета;

– производительность труда (ч/чел., руб./чел.).

2. Обеспечение потребности в персонале.

Ключевые факторы успеха:

– своевременное восполнение потребности компании в персонале необходимого качества;

– снижение финансовых затрат на привлечение сотрудников.

Показатели результативности:

– рейтинг привлекательности организации как работодателя на рынке труда;

– процент внутреннего заполнения вакансий;

– процент сотрудников, принятых в соответствии с заявками водителей структурных подразделений;

– средние расходы на наем одного работника.

3. Стабилизация состава сотрудников.

Ключевые факторы успеха: поддержание качественного и количественного состава персонала на оптимальном уровне. Показатели эффективности:

– средний возраст сотрудников;

– образовательный уровень;

– средний стаж работы;

– коэффициент текучести (по категориям персонала) – отношение уволенных по собственному желанию или за нарушения трудовой дисциплины к среднесписочному числу работников, который рассчитывается по формуле

$$К_{текуч} = (Ч_{ув.с.ж} + Ч_{ув.нар.дисц}) : Ч_{ср.спис} \times 100\%, \quad (2)$$

где $К_{текуч}$ – коэффициент текучести; $Ч_{ув.с.ж}$ – число уволенных по собственному желанию, чел.; $Ч_{ув.нар.дисц}$ – число уволенных по трудовой дисциплине, чел.; $Ч_{ср.спис}$ – среднесписочная численность за период, чел.;

– коэффициент оборота по приему, который рассчитывается по формуле

$$К_{об.пр} = Ч_{прин} : Ч_{ср.спис} \times 100\%, \quad (3)$$

где $К_{об.пр}$ – коэффициент оборота по приему; $Ч_{прин}$ – число принятых за период, чел.; $Ч_{ср.спис}$ – среднесписочная численность за период, чел.;

– коэффициент оборота по увольнению, который рассчитывается по формуле

$$К_{об.ув} = Ч_{увол} : Ч_{ср.спис} \times 100\%, \quad (4)$$

где $К_{об.ув}$ – коэффициент оборота по увольнению; $Ч_{увол}$ – число уволенных за период, чел.; $Чср.спис$ – среднесписочная численность за период, чел.;

– коэффициент постоянства кадров за определенный период – отношение разницы между числом сотрудников на начало периода и числом уволившихся за этот срок к среднесписочной численности, который рассчитывается по формуле

$$К_{пост} = (С_{спис.числ} – Ч_{увол}) : Ч_{ср.спис} \times 100\%, \quad (5)$$

где $К_{пост}$ – коэффициент постоянства кадров; $С_{спис.числ}$ – списочная численность на начало периода, чел.; $Ч_{увол}$ – число уволенных за период, чел.; $Ч_{ср.спис}$ – среднесписочная численность за этот период, чел.;

– коэффициент стабильности кадров – отношение доли персонала со стажем работы в организации от трех (пяти) лет и более к общему числу сотрудников:

$$К_{стаб} = Ч_{со\ стаж} : С_{спис.числ} \times 100\%, \quad (6)$$

где $К_{стаб}$ – коэффициент стабильности; $С_{спис.числ}$ – списочная численность персонала на начало периода, чел.; $Ч_{со\ стаж}$ – число работников со стажем от пяти лет и более чел.

4. Адаптация персонала.

Ключевые факторы успеха:

– повышение производительности труда за счет быстрой и безболезненной интеграции сотрудника в трудовой коллектив;

– создание благоприятного социально-психологического климата.

Показатели эффективности:

– процент уволившихся работников со стажем менее трех лет;

– процент сотрудников, удовлетворенных проводимыми социальными программами.

5. Развитие персонала.

Ключевой фактор успеха – формирование коллектива высококвалифицированных сотрудников, способных достичь целей организации.

Показатели эффективности:

– процент сотрудников, включенных в оперативный и стратегический кадровый резерв (в идеале их число должно соответствовать числу должностей, подлежащих обеспечению резервом);

– процент уволившихся из числа кадрового резерва (в идеале нулевой, так как подготовка резервистов связана со значительными финансовыми затратами, соответственно их увольнение влечет материальные и временные потери);

– процент назначений сотрудников из числа кадрового резерва;

– процент текучести кадров среди работников с высоким потенциалом;

6. Аттестация персонала.

Ключевой фактор успеха – поддержание состава квалификационного уровня сотрудников на оптимальном уровне. Показатели эффективности:

– процент специалистов, успешно прошедших аттестацию (с результатами не ниже «соответствует занимаемой должности», «рекомендован в кадровый резерв на должность...», «рекомендован к назначению на должность...»);

– число работников, которые прошли психологическую диагностику (по категориям для должностей, для которых определен желаемый пси-

хологический профиль). Ее целями является анализ соответствия личностных и профессиональных качеств сотрудников

– требованиям должности и условиям труда. Диагностика используется для оценки кандидата на замещение вакантной должности, а также его потенциала для включения в кадровый резерв.

Действия по совершенствованию: индивидуальное консультирование руководителей и специалистов по результатам психодиагностики внедрение модуля «1С: оценка Персонала» («1С: Психодиагностика») в информационную систему кадрового учета, имеющуюся в организации.

7. Обучение персонала.

Ключевой фактор успеха – поддержание квалификации сотрудников на оптимальном уровне. Показатели эффективности:

– процент сотрудников, прошедших обучение (по видам курсов);

– средний объем затрат на развитие одного человека (по категориям).

Действия по совершенствованию: анализ соответствия фактически усвоенных сотрудниками знаний требованиям должности и обеспечение постоянного и своевременного обучения персонала. Это достигается с помощью кластера востребованных компетенций и квалификаций, действующего в информационной системе кадрового учета.

7. Развитие организационной культуры.

Ключевой фактор успеха – поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективах.

Показатели эффективности: уровень удовлетворенности состоянием организационной культуры. В организации должен быть разработан и принят Этический кодекс. Необходимо регулярно проводить обучающие мероприятия, на которых сотрудники по специально разработанной программе осваивают нормы и правила корпоративной культуры, что позволяет приобрести навыки эффективного команд-взаимодействия и оптимизировать стиль управления. Полезно вводить исследования (анкетирование персонала). При этом можно использовать такие методы, как социометрия, тестирование, анкетирование, интервьюирование, фокус-группы, наблюдение. При необоримости своевременно предпринимаются корректирующие меры.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение оценки персонала.
2. Каковы задачи оценки сотрудников?
3. Что позволяет осуществить решение задач оценки?
4. Что базируется на результатах оценки кадров и почему?
5. Каким требованиям должна соответствовать деловая оценка персонала?

6. Какие методы оценки применяются в системе управления человеческими ресурсами?

7. Что включает в себя аттестация сотрудника?

8. Изложите этапы аттестации.

9. Перечислите возможные варианты решения на заключительном этапе аттестации.

10. Каково значение аттестации в системе управления человеческими ресурсами?

11. На чем базируется оценка деятельности кадровой службы?

12. Перечислите основные показатели оценки эффективности деятельности подразделений управления персоналом.

13. Что предполагает количественная оценка показателей экономической эффективности деятельности службы управление персоналом?

14. Что является основными косвенными показателями эффективности деятельности HR службы?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Практика деятельности современных организаций показывает, что независимо от типа бизнеса, от того, является ли организация большой или малой, главным ресурсом в ней всегда остаются люди, которые принимают решения, планируют и воплощают планы в жизнь. Успех или неудача в бизнесе во многом зависят от творческой активности работников организации, их готовности взять на себя ответственность за принимаемые решения, и общий высокий уровень управления может сложиться только в том случае, если каждый будет работать, максимально реализуя свой потенциал. А этого невозможно добиться без создания эффективной системы управления человеческими ресурсами, основной целью которой является выявление и использование способностей сотрудников таким образом, чтобы компания могла получить максимальное возможную выгоду от их знаний, умений и навыков, а сотрудники – максимально возможное материальное и психологическое удовлетворение от своего труда.

Управление человеческими ресурсами рассматривается как сложная целостная система, состоящая из взаимосвязанных и взаимодействующих подсистем: формирования, использования и развития человеческих ресурсов организации. Однако каждая подсистема в отдельности не может обеспечить эффективности человеческих ресурсов. Только комплексный, интегрированный подход к управлению человеческими ресурсами является залогом успеха кадрового менеджмента.

Важной определяющей характеристикой управления человеческими ресурсами является то, что оно имеет стратегический характер. Эта характеристика выражается в концепции стратегического УЧР – интегрированного подхода к разработке стратегий ЧР, которые дают организации возможность достичь своих глобальных целей.

Особенное значение при этом приобретает интеллектуальный капитал, который определяет конкурентоспособность экономических систем, выступая ключевым ресурсом роста и развития, поскольку именно уникальные по своей природе факторы нематериального характера обусловливают конкурентные преимущества предприятий на рынке. Основополагающим в развитии интеллектуального капитала является человеческий капитал.

Изменившаяся в настоящее время ситуация на рынке труда, проявляющаяся в острой нехватке профессиональных работников, накладывает свой отпечаток на формирование взаимоотношений между работником и работодателем. Смещение приоритетов происходит в пользу работника, который выбирает организацию для приложения своих усилий, что приводит к возникновению нового направления кадрового ме-

неджмента – HR-маркетинга (human resourses), ориентированного на формирование привлекательности организации для занятых и потенциальных работников и акцентирующего внимание на установлении взаимосвязи между организацией и наемным работником. Развитие маркетинговых подходов в области управления человеческими ресурсами позволяет повысить конкурентоспособность организаций-работодателей и обеспечить им стабильное положение на рынке труда. При этом в качестве основных направлений деятельности в области маркетинга персонала можно рассматривать: формирование HR-брэндинга и позиционирование организации на рынке труда; планирование персонала; разработку элементов политики найма; формирование лояльности персонала; разработку программ мотивации и стимулирования трудовой деятельности; формирование элементов организационной культуры; управление системой обучения и развития персонала и др.

Деятельность в области управления человеческими ресурсами непосредственно связана с объективной, построенной на научной основе, деловой оценкой работников. Руководители предприятий, осознавая значимость человеческих ресурсов, стараются разработать такую систему оценки их деятельности, которая не только будет положительно сказываться на мотивации сотрудников и их профессиональном развитии, но и, как важный инструмент управления, позволит принимать обоснованные решения в отношении системы вознаграждений сотрудников, их развития, планирования карьеры и высвобождения.

Несмотря на существующее сегодня разнообразие систем оценки персонала, по-прежнему, наиболее распространенной является система периодической аттестации, основной целью которой, как известно, является повышение эффективности использования кадрового потенциала и приведение его в соответствие со стратегией фирмы.

Разработка системы оценки для каждого конкретного предприятия является сложной задачей, предполагающей учет различных аспектов управления человеческими ресурсами. При этом грамотно построенная система оценки является одним из ключевых показателей качества управления предприятием и его кадровой работы.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – Питер, 2010. – 848 с.
2. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. [Текст] / В.Р. Веснин. – М. : ТК Велби, Проспект, 2008. – 688 с.
3. Ветчанова, О.В. Планирование карьеры как элемент развития трудовых ресурсов организации [Электрон. ресурс] / О.В. Ветчанова. – Режим доступа : http://www.cultmanager.ru
4. Гутнов, Р.Р. Современная концепция управления человеческими ресурсами [Текст] / Р.Р. Гутнов. – М. : Социум, 2007. – 208 с.
5. Джой-Мэтьюз, Д. Развитие человеческих ресурсов [Текст] / Д. Джой-Мэтьюз, Д. Мэггинсон, М. Сюрте : пер. с англ. – М. : Эксмо, 2006 – 432 с. – (Сер. «Профессиональные издания для бизнеса»).
6. Управление персоналом : учеб. пособие [Текст] / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова [и др.]. – М. : Инфра-М, 2009. – 569 с.
7. Егоршин, А.П. Карьера одаренного менеджера : учеб. пособие для рук. предприятий и орг., спец. по упр. персоналом, преподавателей и аспирантов [Текст] / А.П. Егоршин. – М. : Логос, 2007. – 406 с.
8. Захаров, Д. Целевые задачи маркетинга персонала / Д. Захаров // Кадровик. Кадровый менеджмент [Электрон. ресурс]. – 2008. – № 11. – Режим доступа : http://www.vkaznu.ru
9. Кафидов, В.В. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие [Текст] / В.В. Кафидов. – СПб. : Питер, 2012. – 208 с.
10. Как формируется имидж работодателя [Электрон. ресурс] // Кадровик. Рекрутинг для кадровика. – 2008. – № 2. – Режим доступа : http://HR-portal.ru
11. Крегер, Отто. Типы людей и бизнес: как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе [Текст] / Отто Крегер, Дженет Тьюсон, Хайл Ратледж. – М. : АСТ, Астрель, 2006. – 464 с.
12. Лобанов, Д. Внутренний маркетинг персонала в российских организациях [Электрон. ресурс] / Д. Лобанов. – Режим доступа : http://www.klerk.ru
13. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: Пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М. : Дело, 2007. – 232 с.
14. Мансуров, Р.Е HR-брендинг. Как повысить эффективность персонала [Текст] / Р.Е. Мансуров. – БХВ-Петербург, 2011. – 224 с.
15. Полосухина, М.В. Построение алгоритма управления лояльностью персонала в системе HR-менеджмента / М.В. Полосухина, Е.Г. Кетова // Управление экономическими системами [Электрон. ресурс]. – Электронный научный журнал. – 2011. – Режим доступа : http://www.uecs.ru/economika-truda

16. Потеряхин, А. Лояльность персонала как условие персональной мотивации [Электрон. ресурс] / А. Потеряхин. – Режима доступа : http://hr-portal.ru
17. Селезнев, Д. Формирование кадрового резерва: пошаговая инструкция [Электрон. ресурс] / Д. Селезнев. – 2012. – Режим доступа : http://www.hrliga.com
18. Соколова, М.И. Управление человеческими ресурсами : учебник [Текст] / М.И. Соколова. – М. : ТК Велби, Проспект, 2005. – 240 с.
19. Харский, К.В. Благонадежность и лояльность персонала [Текст] / К.В. Харский. – Питер, 2003. – 496 с.
20. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн. – Питер, 2008. – 336 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ 5
1.1. Управление человеческими ресурсами как функция менеджмента 5
1.3. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами 18
1.4. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами ... 32
1.5. Управление интеллектуальным капиталом в контексте управления человеческими ресурсами 40
2. HR-МАРКЕТИНГ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ 46
2.1. Понятие, сущность и содержание HR-маркетинга 46
2.2. Формирование имиджа и позиционирование организации на рынке труда 57
2.3. Планирование персонала 66
2.4. Политика найма человеческих ресурсов 72
2.4.1. Основные требования к кандидатам на рабочее место 72
2.4.2. Источники подбора персонала 75
2.4.3. Основные этапы отбора персонала 80
2.5. Формирование стратегии управления лояльностью персонала . 89
2.6. Мотивационные аспекты управления человеческими ресурсами 103
2.6.1. Понятие мотивации, её сущность и значение 103
2.6.3. Основные мотивы к труду 104
2.6.3. Виды мотивирования и этапы процесса мотивации 105
2.7. Управление организационной культурой 120
2.8. Управление системой обучения и развития человеческих ресурсов в организации 133
3. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ 157
3.1. Оценка и аттестация персонала 157
3.2. Экономическая эффективность HR-службы 164
ЗАКЛЮЧЕНИЕ 172
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 174

Учебное издание

Щуковская Марина Алексеевна
Соколова Ирина Александровна

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебное пособие

Редактор *Г.Ф. Иванова*
Технический редактор *С.С. Заикина*

План 2014 г. Поз. 3.27. Подписано в печать 20.08.2014.
Уч.-изд. л. 11,0. Усл. печ. л. 10,2. Зак. 176. Тираж 75 экз. Цена 453 руб.

Издательство ДВГУПС
680021, г. Хабаровск, ул. Серышева, 47.