

М.М. Горбатова

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Министерство образования Российской Федерации
Кемеровский государственный университет

М.М. Горбатова

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Кемерово 2002

УДК 316.6
ББК Ю 95
Г 67

Издание осуществлено при поддержке Института «Открытое общество»
(Фонд Сороса. Россия)

Рецензенты: доктор психол.наук, проф. Т.Г. Стефаненко
кандидат психол.н., доцент Е.М. Дубовская

Г67 Горбатова М.М. **Методы управления персоналом: Учебное пособие.** - Кемерово:
Юнити, 2002. – 155 с.

ISBN 5-202-00555-5

В учебном пособии рассматриваются методы управления человеческими ресурсами, которые широко используются в современной управленческой практике. Систематизируются аспекты набора, отбора, ориентации и обучения персонала. Пособие может быть использовано для практических аудиторных занятий и для самостоятельной работы студентов

Для студентов вузов, слушателей системы послевузовского образования, изучающих курс «Управление персоналом».

УДК316.6

Г 0303020000 Без объявл.
Т45(03)-2002

ББК Ю95

ISBN 5-202-00555-5

Горбатова М.М.,2002

ПРЕДИСЛОВИЕ

Настоящее учебное пособие было подготовлено исходя из практики преподавания учебной дисциплины "Управление персоналом" для студентов высших учебных заведений. Опыт показывает, что наибольшую трудность в освоении теоретического и особенно практического материала данной учебной дисциплины представляет раздел, который предполагает усвоение методов управления, которые являются фундаментом кадровой работы. Это обстоятельство определило тематическую направленность настоящего издания.

Содержание и структура учебного пособия определены стремлением автора дать сжатые характеристики существующим методам работы с персоналом современной организации, познакомить с разными способами применения данных методов, а также закрепить полученные знания на практике (поупражняться в применении этих методов на практике). Материал, представленный в настоящем издании, не претендует на исчерпывающее освещение всех известных работ, которые на современном этапе развития науки управления персоналом составляют интеллектуальный фонд этой области гуманитарных знаний. Для того чтобы работа с настоящим учебным пособием была максимально плодотворной, автор настоятельно рекомендует после ознакомления с общей характеристикой каждого метода обратиться к фрагментам работ специалистов в области управления человеческими ресурсами, включение которых в учебное пособие продиктовано также ограниченностью доступа студентов к источникам. Выдержки из работ, представленные в тексте учебного пособия, разумеется, не могут отразить весь спектр научных взглядов.

В конце каждого раздела учебного пособия помещены вопросы для обсуждения, практические задания. В конце пособия прилагается общий список литературы.

ТЕМА 1. ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ

Стратегия планирования потребности в персонале создается на основе общей стратегии развития организации и представляет собой определенный набор действий в отношении персонала для достижения целей организации. Этот метод управления персоналом позволяет согласовывать и уравнивать интересы работодателей и работников (рис. 1).

Цель кадрового планирования заключается в том, чтобы предоставить работающим рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их способностями и склонностями, так и с требованиями производства.



Рис. 1. Процесс планирования.

В процессе планирования можно выделить основные этапы:

- анализ внешней среды;
- анализ внутренних ресурсов организации;
- прогноз ситуации на основе анализа;
- анализ конкретных потребностей организации;
- анализ возможностей удовлетворения конкретных потребностей за счет существующих человеческих ресурсов;
- составление плана конкретных действий;
- принятие решения о найме, сокращении персонала, или перераспределении функций.

Таким образом, в процессе планирования необходимо получить ответы на следующие вопросы: сколько, какой квалификации, когда, где и с какими затратами организации потребуются работники для решения ее задач, т.е. провести количественный и качественный анализ потребности в персонале.

Современные организации используют для планирования потребностей в человеческих ресурсах различные методы – от самых простых до крайне сложных. Среди наиболее распространенных методов расчета количественной потребности в персонале можно назвать:

- методы экспертных оценок (простая, расширенная, однократная, многократная);
- стохастические методы (расчет числовых характеристик, регрессионный анализ, корреляционный анализ);
- метод, основанный на использовании данных о времени трудового процесса;
- метод расчета по нормам обслуживания;
- метод расчета по рабочим местам и нормативам численности.

Наиболее простой метод - это экстраполяция, достаточно часто применяемая в практике планирования. Суть этого метода заключается в переносе существующей в организации ситуации на планируемый период с учетом ко-

эффицентов, учитывающих изменения производственных показателей. Из нижеприведенного примера видно применение этого метода на практике.

В Санкт-Петербургском Международном Институте Менеджмента (ИМИСП) в 1996/97 учебном году нагрузка по дисциплинам составляла¹:

- общий менеджмент – 1280 часов
- финансовый менеджмент – 2560 часов
- маркетинг – 640 часов
- управление персоналом – 320 часов

Учебный процесс обеспечивали штатные преподаватели:

- общий менеджмент – 2 чел.
- финансовый менеджмент – 4 чел.
- маркетинг – 1 чел.
- управление персоналом – 1 чел.

В соответствии с планами на 1997/98 учебный год предполагается следующее изменение учебной нагрузки:

- общий менеджмент – 1920 часов
- финансовый менеджмент – 3200 часов
- маркетинг – 1280 часов
- управление персоналом – 640 часов

Для реализации учебных программ перед учебным отделом была поставлена задача дополнительно найти преподавателей:

- общий менеджмент – 1 человек
- финансовый менеджмент – 1 человек
- маркетинг – 1 человек
- управление персоналом – 0 человек

Этот метод вполне подходит для планирования потребности персонала на короткий период времени и для организаций с достаточно стабильной структурой, работающих в мало изменяющейся внешней среде.



² *Малиновский П. В. Расчет потребности в персонале³.*

Определить необходимую численность рабочих и их профессиональный и квалификационный состав позволяют: 1) производственная программа, 2) нормы выработки, 3) планируемый рост повышения производительности труда и 4) структура работ.

¹ Данные С. К. Мордовина.

² Далее так будут обозначены фрагменты работ других авторов.

³ Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. -М. : ЮНИТИ, 2001. - С. 211-213.

Расчет численности персонала может быть текущим или оперативным и долговременным или перспективным.

1. Текущая потребность в персонале.

Общая потребность предприятия в кадрах A определяется как сумма:

$$A = Ч + ДП,$$

где $Ч$ – базовая потребность в кадрах, определяемая объемом производства;

$ДП$ – дополнительная потребность в кадрах.

Базовая потребность предприятия в кадрах $Ч$ определяется по формуле:

$$Ч = ОП / В,$$

где $ОП$ – объем производства;

$В$ – выработка на одного работающего.

Более конкретные расчеты, как правило, производятся отдельно по следующим категориям:

- рабочие-сдельщики (с учетом трудоемкости продукции, фонда рабочего времени, уровня выполнения норм);
- рабочие-повременщики (с учетом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);
- ученики (с учетом потребности в подготовке новых рабочих и плановых сроков обучения);
- обслуживающий персонал (ориентируясь на типовые нормы и штатное расписание);
- руководящий персонал (определяется исходя из норм управляемости).

Дополнительная потребность в кадрах ($ДП$) – это различие между общей потребностью и наличием персонала на начало расчетного периода. При расчете дополнительной потребности учитываются:

1) развитие предприятия (научно обоснованное определение прироста должностей в связи с увеличением производства)

$$ДП = A_{пл} - A_{баз}$$

где $A_{пл}$ - $A_{баз}$ – общая потребность в специалистах в планируемый и базовый периоды;

2) частичная замена практиков, временно занимающих должности специалистов

$$ДП = A_{пл} * K_v,$$

где K_v – коэффициент выбытия специалистов (практика показывает, что это 2 – 4 % от общей численности в год);

3) возмещение естественного выбытия работников, занимающих должности специалистов и руководителей (оценка демографических показателей кадрового состава, учет смертности);

4) вакантные должности, исходя из утвержденных штатов, ожидаемого выбытия работников.

2. Долговременная потребность в специалистах.

Этот расчет осуществляется при глубине планирования на период более трех лет.

При определении потребности в специалистах на перспективу и отсутствии детальных планов развития отрасли и производства применяют метод расчета исходя из коэффициента насыщенности специалистами, который исчисляется как отношение числа специалистов к объему производства. С учетом этого показателя потребность в специалистах будет выглядеть следующим образом:

$$A = Ч_p * K_n,$$

где $Ч_p$ – среднесписочная численность работающих;

K_n – нормативный коэффициент насыщенности специалистами.



Кибанов А. Я. Оперативный план работы с персоналом¹.

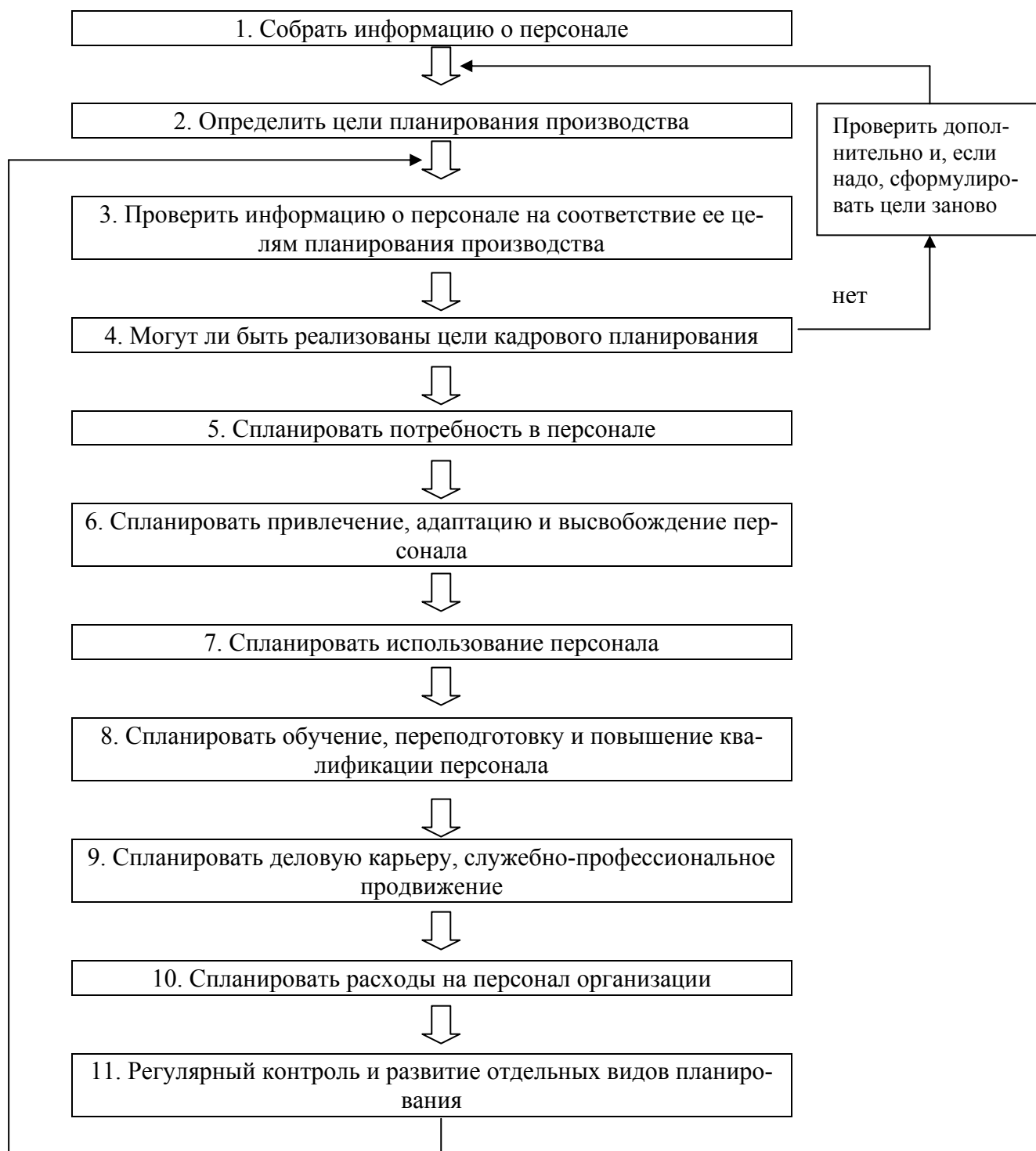


Рис. 2. Структура типового оперативного плана работы с персоналом

¹ Управление персоналом организации. Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 1997. – С. 175-178.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет собрать следующие данные:

- о постоянном составе персонала (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 рабочих и т.д.);
- о текучести кадров;
- о потере времени в результате простоев, по болезни;
- о продолжительности рабочего дня;
- о зарплате рабочих и служащих;
- об услугах социального характера, предоставляемых государством и социальными организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Контрольные вопросы

1. Каковы основные цели планирования потребности в персонале?
2. Какие основные факторы необходимо учитывать при планировании человеческих ресурсов организации?
3. Опишите процесс планирования человеческих ресурсов.
4. Назовите основные элементы оперативного плана работы с персоналом.
5. Какие методы применяются при планировании персонала?

Задание

На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч.	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0, 02	60
Контроль рабочего процесса	0, 08	120
Выгрузка агрегата	0, 03	60

Количество агрегатов – 8.

Режим работы, агрегатов – двухсменный.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену, – 8.

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену, – 4.

Полезный фонд времени одного работника за смену – 7 ч.

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата – 1,4 часа.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную – 1,15.

Методические указания

Формула для расчета численности персонала по нормам обслуживания выглядит так:

$$Ч_{пер} = [(Ч_{агр} K_{загр}) / H_{об}] K_n \quad [1]$$

где, $Ч_{агр}$ - число агрегатов;

$K_{загр}$ - коэффициент загрузки;

$H_{об}$ - норма обслуживания;

K_n - коэффициент пересчета явочной численности в списочную. В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом:

$$H_{об} = T_{пол} / \sum_{i=1}^n t_i n_i + T_d$$

где, $T_{пол}$ - полезный фонд времени одного работника за день или смену;

n - количество видов работ по обслуживанию агрегата;

t_i - время, необходимое на выполнение одной операции по 1-му виду работ;

n_i - количество операций по i -му виду работ, выполняемое за один рабочий день или смену;

T_d - время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в t_i .

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$K_{загр} = N_{общ} / N_{max} \quad [2]$$

где $N_{общ}$ - общее суммарное количество работающих агрегатов, за определенный период, включая все смены работы;

N_{max} - количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Последовательность расчетов по имеющимся исходным данным приведена ниже.

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{сум} = (t_1 n_1) + (t_2 n_2) + T_d$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$H_{об} = T_{пол} / T_{сум}$$

Определение коэффициента загрузки по выражению [2].

Определение расчетной численности персонала по обслуживанию агрегатов по выражению [1].

Решение.

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:
2. Расчет нормы обслуживания:
3. Определение коэффициента загрузки:
4. Определение расчетной численности персонала по обслуживанию агрегатов: принимаемая численность персонала – 28 человек.

ТЕМА 2. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ СИТУАЦИИ В РЕГИОНЕ

Изучение кадровой ситуации в регионе проводится на стадии формирования организации и является необходимым элементом кадровой политики. Информация, полученная в результате анализа кадровой ситуации в регионе, городе, районе используется, прежде всего, при формировании системы прогнозирования и планирования численности и качества персонала.

Процесс анализа можно представить в виде схемы:

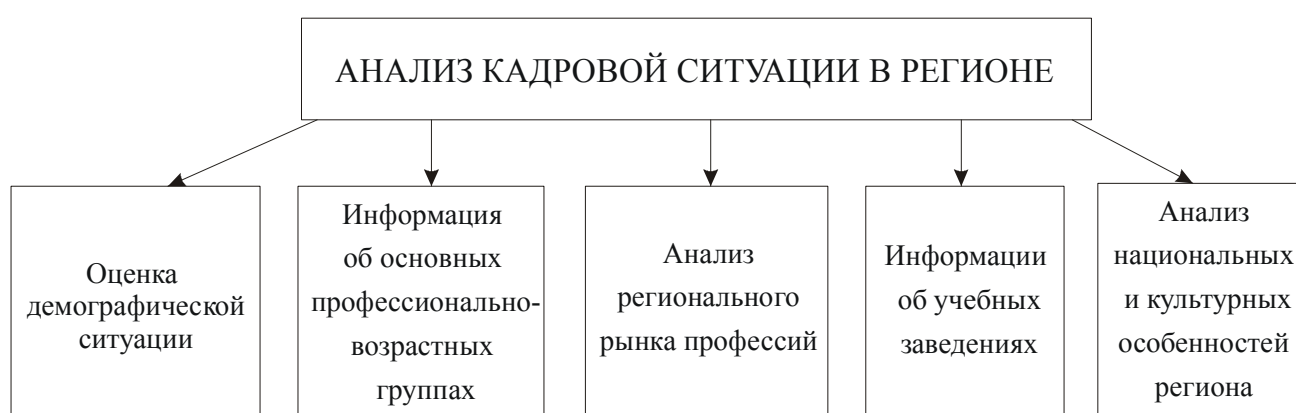


Рис. 3. Анализ кадровой ситуации в регионе

1. Оценка демографической ситуации включает в себя данные:

- Численность населения.
- Возрастная структура региона.
- Оценка естественного прироста населения.
- Уровень рождаемости.
- Уровень миграции.

На основании полученных данных выстраивается демографический прогноз, который является обязательным элементом кадрового прогноза.

2. Сбор информации об основных профессионально-возрастных группах.

3. В результате анализа регионального рынка профессий должны быть получены количественные и качественные показатели по основным категориям работников:

Высший слой работников нефизического труда:

Управляющие, руководители (высшего, среднего и низшего звена), функциональные специалисты (высококвалифицированные работники, результатом деятельности которых является участие в принятии управленческих решений и /или создание и анализ управленческой информации), специалисты – инженеры (высококвалифицированные высококвалифицированные работники, результатом деятельности которых является создание и разработка новых технологий производства).

Низший слой нефизического труда:

Специалисты – инженеры (квалифицированные работники, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства); служащие - технические специалисты, выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

Высший слой физического труда:

квалифицированные рабочие.

Низший слой физического труда:

вспомогательный персонал;

неквалифицированные рабочие.

Фермеры и сельскохозяйственные работники.

Анализ регионального рынка профессий складывается из анализа уровня оплаты труда по категориям и оценки уровня занятости по категориям, информацию о котором желательно получать из нескольких источников, а именно: данные официальной статистики; результаты социологических исследований; контент-анализ прессы, экспертные оценки специалистов службы занятости, биржи труда, кадровых агентств.

4. Сбор информации об учебных заведениях, осуществляющих выпуск и переподготовку специалистов, проводится с учетом:

- Уровня учебного заведения.
- Специализации.
- Объема выпуска специалистов.
- Оценки качества подготовки.

Кроме того, желательно владеть информацией о курсах и семинарах переподготовки или повышения квалификации специалистов, проводимых на территории региона.

5. Анализ национальных и культурных особенностей региона:

- Традиционные виды профессиональной деятельности.
- Особенности образа жизни.
- Свобода в выборе профессии.
- Средний возраст начала трудоспособности.
- Средний возраст создания семьи.
- Традиции в семейной жизни (работает ли жена, количество детей).



Богомолова Н. Н., Стефаненко Т. Г. Контент-анализ как метод изучения документов¹

Контент-анализ (content-analysis) является одним из методов изучения документов, используемый в различных социальных исследованиях, в том числе и в социально-психологических.

Специфика контент-анализа по сравнению с другими методами исследования содержания документов заключается в том, что его процедура предусматривает подсчет частоты (и/или объема) упоминаний тех или иных смысловых единиц исследуемого текста. Полученные таким образом количественные характе-

¹ Методы социально-психологического исследования: Учебное пособие для вузов/Под ред. Т. В. Фоломеевой. – Кемерово: Юнити, 2002. С. 35-48.

ристики текста, т. е. его квантификация, дают возможность сделать выводы о качественном, в том числе латентном, неявном содержании документа. В связи с этим метод контент-анализа нередко обозначается как качественно-количественный анализ документов¹.

Правомерность использования контент-анализа в социально-психологических и других социальных исследованиях определяется тем, что текст документа, являющийся для контент-анализа реальностью первого порядка, есть всегда продукт человеческой деятельности, социальной среды в широком смысле. Поэтому он несет в себе следы влияния разнообразных социальных и психологических факторов. Отсюда проистекает возможность обнаружения и замера этих факторов путем регистрации в тексте соответствующих индикаторов или референтов этих факторов. Таким образом, целью контент-анализа является постижение внетекстовой реальности, т. е. на основе текста документа, его анализа делаются выводы о реальных людях или явлениях.

Главная сложность в процессе контент-анализа заключается в нахождении таких процедур, при помощи которых можно было бы обнаружить в тексте соответствующие индикаторы исследуемых явлений и характеристик, измерить их и затем адекватно интерпретировать. Для решения этой задачи применяют процедуры, суть которых заключается в том, чтобы исходя из конкретного текста документов и цели исследования сделать следующее:

а) сформулировать ключевые, концептуальные понятия исследования, которые принято называть *категориями* контент-анализа;

б) надежно и систематически зафиксировать *частоту* (и/или *объем*) упоминания этих категорий в отдельных элементах текстов анализируемых документов и во всей их совокупности. Полученные таким образом количественные данные подвергаются статистической обработке, и результаты интерпретируются в соответствии с целями исследования.

Принято выделять следующие условия, которые делают целесообразным применение контент-анализа:

¹ Семенов В. Е. Метод изучения документов в социально-психологических исследованиях. Л., 1983.

1) изучаемые качественные характеристики, в том числе и социально-психологические, носят однопорядковый характер и появляются в документах с достаточной частотой;

2) изучаемого материала столь много, что его невозможно охватить без суммарных оценок, особенно если он носит несистематизированный характер;

3) квантифицированные тексты необходимо сопоставить с иными количественными характеристиками¹.

Эти условия особенно четко проявляются в массовой коммуникации², однако мы находим их и во многих других документах, в том числе в документах социально-психологических исследований, например таких, как тексты ответов на открытые вопросы анкет, в материалах интервью, в данных проективных методик и т.д. Поэтому метод контент-анализа широко используется в социально-психологических исследованиях. К основным областям его применения можно отнести исследования общения для выявления социально-психологических характеристик:

а) коммуникатора сообщений, как отдельных личностей, так и социальных групп;

б) реципиентов, например, на основе анализа писем или опросов аудитории;

в) объектов сообщений, в том числе отдельных лиц и социальных групп, жизнедеятельность которых освещается в сообщении;

г) различных средств общения, в том числе невербальных, а также особенностей форм и приемов организации содержания сообщений.

Вместе с тем, коль скоро при помощи контент-анализа можно обрабатывать ответы на открытые вопросы анкет, материалы интервью и т.п., то практически контент-анализ оказывается пригодным для исследования самых различных социально-психологических феноменов: процессов групповой активности, ценностных ориентаций, межличностного и межгруппового взаимодействия и

¹ Ядов В. Я. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. М., 1998.

² Не случайно происхождение контент-анализа связано с исследованиями именно в этой области.

т.п. Непосредственным объектом контент-анализа чаще всего выступает текст документа, но им могут быть и фотографии в печатных изданиях¹, а также звуко- и видеоряд в передачах радио и телевидения, на сайтах Интернета.

Следует также отметить специальное науковедческое использование контент-анализа для исследования научной литературы по социальной психологии (выявление преобладания различной проблематики или тех или иных методов исследования в различные периоды развития социальной психологии, анализ цитирования, ссылок и т.п.).

Контент-анализ может использоваться как самостоятельный метод, однако наиболее целесообразно применять его в сочетании с другими методами (прежде всего с опросом), используя в них аналогичные категории.

Специфика применения контент-анализа в каждом конкретном случае в очень большой степени определяется *целью и теоретической основой исследования*. Ни один другой метод в социальной психологии не связан так непосредственно с теоретическими концепциями исследователя. Это объясняется тем, что *основные понятия*, вытекающие из целей и теоретической основы исследования, одновременно являются и *категориями* (смысловыми единицами) контент-анализа, с которыми исследователь соотносит отдельные элементы анализируемого текста и затем статистически обрабатывает выявленные соотношения.

<...> В процессе контент-аналитического исследования можно выделить несколько этапов.

1-й этап - определение задач, теоретической основы, предмета и объекта исследования, разработка категориального аппарата, выбор соответствующих качественных и количественных единиц контент-анализа.

Данный этап контент-анализа непосредственно связан с составлением программы исследования. Он носит характер *качественного* анализа, который подготавливает перевод смыслового содержания текста в цифровое выражение для его последующего количественного анализа. В этих целях на основе задач и тео-

¹ См., например: Фомичева И. Д., Марковский Э. Я. Опыт качественно-количественного анализа газетной фотографии // Социологические исследования эффективности журналистики. М., 1986.

ретического контекста осуществляется выбор объекта исследования, и определяются конкретные единицы анализа.

Выбор объекта исследования. При контент-анализе целевых документов, например текстов ответов на открытые вопросы анкеты, текстов интервью и т. п., обычно анализируются все собранные документы. Если же речь идет о документах, не зависящих от исследователя (текстах газет, журналов и т.п.), то возникает необходимость в выборке. В принципе построение выборки осуществляется в данном случае так же, как и в других социально-психологических исследованиях. Так, при контент-анализе текстов массовой коммуникации вначале, как правило, выбирается орган печати, затем номера за определенный период времени и типы сообщений (рубрики, типы публикаций и т.п.).

Единицы контент-анализа можно разделить на две большие группы: качественные и количественные. Здесь можно ввести следующие разграничения. *Качественные единицы* контент-анализа отвечают на вопрос, *что* надо считать в тексте. *Количественные единицы* контент-анализа отвечают на вопрос, *как* надо считать.

К качественным единицам можно отнести *категории* и их *индикаторы* в тексте. Следует иметь в виду, что для обозначения различных единиц контент-анализа в отечественной и зарубежной литературе используются самые разнообразные термины. Большинство авторов единодушны лишь в обозначении основной смысловой единицы контент-анализа - категории. Разнобой в терминологии при обозначении различных единиц контент-анализа в определенной степени затрудняет понимание процедуры данного метода, особенно на первых этапах его изучения.

Категории контент-анализа. Ими служат ключевые понятия, составляющие концептуальную схему исследования. Категории могут быть столь же разнообразны, насколько разнообразны цели, характер и теоретическая основа исследования. В качестве категорий могут выступать, например, различные виды деятельности, типы групп, социально-психологические феномены, личностные

характеристики и др.¹ Категории контент-анализа могут относиться как к содержанию, так и к форме текста.

В том случае, если исследователь хочет проверить гипотезу, категории выделяются заранее. При отсутствии исходной гипотезы подбор категорий усложняется и должен исходить из самого содержания документов. Таким образом, при выделении категорий необходимо исходить из особенностей как задач исследования, так и текста документов.

Поскольку в процессе контент-анализа происходит соотнесение определенных элементов текста именно с этими категориями, то очень важно, чтобы они были:

- *четко и однозначно* сформулированными (у разных исследователей должна быть относительно них высокая степень согласия);
- *исчерпывающими*, т.е. охватывающими все части содержания документа, определяемые задачами данного исследования;
- *взаимоисключающими* (одни и те же части содержания документов не должны относиться к различным категориям).

Категории могут подразделяться на более мелкие смысловые единицы - *подкатегории*. Так, например, категория «индивидуальные характеристики» может подразделяться на такие подкатегории, как «демографические характеристики», «личностные характеристики» и др.

Индикаторы категорий. Это те элементы текста, те единицы содержания, которые служат качественными признаками соответствующих категорий и подкатегорий. В зависимости от специфики исследования индикаторы категорий могут выражаться в виде отдельных слов, словосочетаний, суждений, тем и т.п.

¹ Примеры категорий для анализа взаимодействия в групповой дискуссии содержатся в методике Р.Бейлса (см. Общий практикум по психологии.) Метод наблюдения. Ч. 2. М. , 1985. С. 35-51), для анализа взаимодействия учителя и ученика в классе - в методике Н. Фландерса (см. Общий практикум по психологии. Метод наблюдения. Ч. 1. М. , 1985. С. 22-23).

Количественными единицами контент-анализа являются *единицы контекста* и *единицы счета*.

Единицы контекста используются для обозначения того сегмента текста, в пределах которого определяется частота упоминания соответствующих категорий и подкатегорий. Единицей контекста может служить предложение, статья, ответ на вопрос анкеты, интервью и т.п.

Единицы счета (измерения, регистрации) необходимы для осуществления статистических процедур. Они могут и совпадать и не совпадать с качественными единицами анализа или их показателями.

В первом случае единица счета выражает количественную меру соотношения различных элементов текста. Квантификация текста сводится к подсчету *частоты* упоминания категорий и подкатегорий, который может быть:

- сплошным, терминологическим;
- сегментарным, тематическим.

При сплошном подсчете регистрируются и затем подсчитываются все появления индикаторов данной категории или подкатегории. Так, например, если в качестве единицы контекста взята отдельная публикация и регистрируется частота упоминания категории «лидерство», то необходимо зарегистрировать и подсчитать все упоминания данного термина в публикации.

При сегментарном, тематическом подсчете упоминаний категорий регистрируется лишь первое появление данной категории в единице контекста, а повторные упоминания этой категории в данной единице контекста не учитываются. Так, например, при тематическом подсчете частоты упоминания категории «лидерство» вся публикация будет засчитываться как одно упоминание, независимо от того, сколько раз в ней будет использован термин «лидерство».

Во втором случае единицей счета избирают *объем* - физическую протяженность или площадь текстов, заполненных смысловыми единицами. Объем упоминаний категорий контент-анализа может измеряться различными способами: подсчетом числа строк, печатных знаков, квадратных сантиметров площади, посвященных данной категории и т.д. Для кино, радио, телевидения обычно под-

считывается время, отведенное освещению определенного события, или метраж израсходованной кино - или магнитной пленки.

Очень часто необходим учет оценочного отношения коммуникатора к предмету сообщения. Исследователи обычно фиксируют *положительное, отрицательное и нейтральное отношение*. Иногда особо выделяется и так называемое «сбалансированное» отношение, в котором содержатся элементы как благоприятного, так и неблагоприятного отношения.

Характеристики содержания по знаку не имеют четко разработанных критериев. Знаки (плюс, минус) несут определенные слова, которые и выражают отношение коммуникатора. Однако его подлинное отношение может быть установлено при рассмотрении знаковой ситуации в целом.

Свое отношение коммуникатор может выразить двумя путями:

а) открыто, с использованием оценочных суждений («Это плохо», «Я это одобряю» и т.п.);

б) в скрытой форме, изображая события как соответствующие или несоответствующие нормам и ценностям данного общества.

Следует иметь в виду, что контент-анализ может быть многосторонним, когда одновременно используются различные количественные единицы. Одно из основных предъявляемых к ним требований заключается в том, чтобы они поддавались объективному, надежному и проверяемому измерению.

2-й этап - составление кодировочной инструкции. На этом этапе осуществляется соотнесение категорий и подкатегорий контент-анализа с конкретными содержательными элементами текста, т.е. происходит отыскание в тексте индикаторов выбранных категорий исследования. Здесь либо составляется соответствующий словарь индикаторов категорий, либо дается развернутое описание категорий в терминах исследуемых текстов. Все категории и подкатегории контент-аналитического исследования кодируются, т.е. им даются определенные цифровые или буквенные обозначения, что составляет *код* данного исследования. Все это входит в кодировочную инструкцию. В нее также включаются обозначения знаков информации (+, -, 0, +/-), что соответствует положительному,

отрицательному, нейтральному и сбалансированному отношению к предмету общения.

Составление кодировочной инструкции имеет очень большое значение, так как по существу в ней находят свое конкретное выражение основные положения методики исследования. Кроме соответствующего определения категорий и подкатегорий и других единиц анализа в кодировочную инструкцию включаются правила кодирования, оговариваются спорные случаи и т.д. При составлении конкретного кода в категориях предусматривается подкатегория «другое», в которую включаются те индикаторы данной категории, которые не вошли в выделенные подкатегории, но, тем не менее, являются ее показателями и поэтому должны быть зафиксированы в частоте и объеме ее упоминаний. Необходимость включения подкатегории «другое» вызывается тем, что заранее невозможно, а часто и не нужно, предусмотреть все подкатегории.

3-й этап - пилотажная кодировка текста. На данном этапе осуществляется кодировка части исследуемого массива текстов с целью апробации методики, изложенной в кодировочной инструкции. Кодировка текста представляет собой процедуру непосредственного перевода качественных, смысловых единиц (категорий, подкатегорий) через нахождение их индикаторов в тексте в количественные единицы, т. е. перевод текстов в условные обозначения - коды (цифры или буквы, которыми обозначены в кодировочной инструкции те или иные категории и подкатегории).

Подобная пилотажная кодировка дает возможность проверить надежность методики, т. е. испытать ее на *обоснованность* (соответствие задачам и теоретическим понятиям исследования) и *устойчивость* (воспроизводимость результатов):

1. *Обоснование полноты выделения смысловых единиц* доказывается следующим образом. Выделяются все смысловые единицы из первого анализируемого текста, затем из второго текста - те же единицы плюс ранее не встречавшиеся, из третьего документа - те же, что уже встречались в двух предыдущих, плюс дополнительные и т.д. После изучения 3-5 очередных текстов, в которых

не попадает ни одной новой, ранее не фиксированной в предыдущих документах единицы, можно полагать, что «поле» смысловых единиц из изучаемого материала исчерпано¹.

2. *Контроль на обоснованность содержания смысловых единиц* проводится с помощью экспертов - специалистов по проблематике данного исследования.

3. *Обоснованность по независимому критерию* выявляется посредством получения аналогичных данных другими методами (опрос, наблюдение, тестирование).

4. *Устойчивость данных* определяется при помощи повторного кодирования тех же документов тем же кодировщиком (*устойчивость во времени*) или разными кодировщиками по единой инструкции (*устойчивость среди аналитиков*). Если данные разных кодирований находятся в достаточном соответствии (например, расхождение не выше 5%, т. е. коэффициент корреляции на уровне значимости 0,05), то можно считать, что методика позволяет получать надежные результаты².

Следует иметь в виду, что высокая надежность обычно свойственна простым формам контент-анализа. Усложнение, более тонкая дифференциация категорий связаны с понижением надежности, но дают больше информации об объекте исследования. Решение о соотношении надежности и значимости категорий обычно принимается исходя из поставленных перед исследованием задач³.

Помехами для получения надежных результатов могут служить различные причины: недостатки кодировочной инструкции, низкая квалификация кодировщика и др. Следует отметить, что контент-аналитическое исследование требует от кодировщика большого внимания, терпения, упорства и добросовестности. После проведения пилотажного исследования в кодировочную инструкцию обычно вносятся соответствующие изменения для устранения выявленных помех.

¹ Ядов В. Я. Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. М., 1998.

² Методы социальной психологии/ Под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. Л., 1977.

³ Рабочая книга социолога. М., 1983.

4-й этап - кодировка всего массива исследуемых текстов. На данном этапе осуществляется процесс квантификации, т. е. перевод в цифровое выражение всей совокупности исследуемых текстов. Регистрация частоты и объема упоминания категорий и подкатегорий контент-анализа может производиться либо на отдельных карточках, либо в заранее подготовленных таблицах, в настоящее время, как правило, электронных.

5-й этап - статистическая обработка полученных количественных данных. Эта обработка осуществляется вручную или на компьютере. Нередко оба эти способа используются одновременно. Статистическая обработка цифрового материала, полученного в процессе кодировки, по своим методам фактически не отличается от статистической обработки данных, полученных в других видах социально-психологических исследований. Обычно используются процентные и частотные распределения, разнообразные коэффициенты корреляций и т.п. Вместе с тем следует указать и на особые способы количественной обработки данных, полученных в контент-аналитическом исследовании.

Сюда следует отнести формулу оценки «удельного веса» смысловых категорий в общем объеме текста, предложенную А. Н. Алексеевым. Формула указывает на уровень интенсивности представления в тексте определенной темы, аргументации, способов обращения к читателю и т.д.:

$$O_{\hat{e}\hat{n}} = \frac{\hat{E}_{\hat{a}\hat{e}} + \hat{E}_{\hat{a}\hat{o}}}{\sum (2\hat{E}_{\hat{a}\hat{e}} + \hat{E}_{\hat{a}\hat{o}})} \times 100\% ,$$

где $U_{\text{кс}}$ – «удельный вес» данной смысловой единицы;

$K_{\text{гл}}$ – число случаев, когда смысловая единица оказалась главной;

$K_{\text{вт}}$ – число случаев, когда смысловая единица оказалась второстепенной;

Σ - сумма анализируемых документов¹.

Специальным способом, разработанным для нужд контент-анализа, является методика Ч. Осгуда, позволяющая при помощи расчета совместной встре-

¹ Алексеев А. Н. Опыт измерения удельного веса категорий содержания на страницах газеты // Проблемы контент-анализа в социологии. Новосибирск, 1970.

чаемости различных элементов в тексте анализировать взаимосвязанность элементов содержания. Процедура данной методики состоит в том, что после подсчета совместной встречаемости единиц анализа, рассчитывается квадратная матрица возможных и фактических совместных появлений этих единиц в тексте (рис. 4).

	A	B	C	...	n
A	-	0,08	0,24		
B	0,06	-	0,12		
C	0,38	0,02	-		
...				-	
n					-

Рисунок 4. Матрица возможных и фактических совместных появлений единиц контент-анализа.

Например, единица А встречается в 40% анализируемых сообщений ($P_a = 0,4$), а единица В - в 20% сообщений ($P_b = 0,2$). Можно ожидать, что по теореме умножения вероятностей совместно эти единицы появятся с вероятностью 0,08 ($P_{ав} = P_a \times P_b = 0,4 \times 0,2 = 0,08$). Записываем это значение в соответствующую верхнюю от матричной диагонали клетку. Но на самом деле единицы А и В совместно встречаются только в 6 % сообщений ($F_{ав} = 0,06$). Это число записываем в соответствующую нижнюю от диагонали клетку. Сравнивая фактические и вероятностные величины, определяем, какие фактические зависимости оказываются неслучайными. В нашем примере совместное появление единиц А и В - случайно, так как фактическая величина ниже вероятностной. Используя методику Осгуда, можно рассчитать уровень значимости неслучайных зависимостей, выделить плеяды взаимосвязанных единиц и т.д.¹

¹ Методы социальной психологии/ Под ред. Е. С. Кузьмина, В. Е. Семенова. Л., 1977.

6-й этап - интерпретация полученных данных. На последнем этапе исследования, так же как и на первом, связанном с составлением программы, особенно ярко выступает *качественная* сторона контент-анализа в отличие от количественного аспекта, преобладающего на промежуточных этапах. Для адекватной интерпретации результатов и их соотнесения с данными, полученными с помощью других методов, особенно большое значение имеет учет более широкого теоретического и социального контекста. Так, при контент-аналитическом исследовании определенной тематики или «героя» в газете или журнале весьма важно иметь данные о целях и задачах, преследуемых коммуникатором (редакцией) в данном вопросе, а также об ожиданиях аудитории и ее восприятию соответствующих сообщений (текстов), полученных, например, при помощи опроса, и соотнести результаты контент-анализа с результатами опроса.

При выполнении любого контент-аналитического исследования, в том числе и заданий данного практикума, необходимо должным образом учитывать все этапы изложенной процедуры, которые суммированы в нижеприведенной схеме.

Схема процедуры контент-аналитического исследования (рис. 5).

1-й этап - составление программы исследования;

Программа исследования

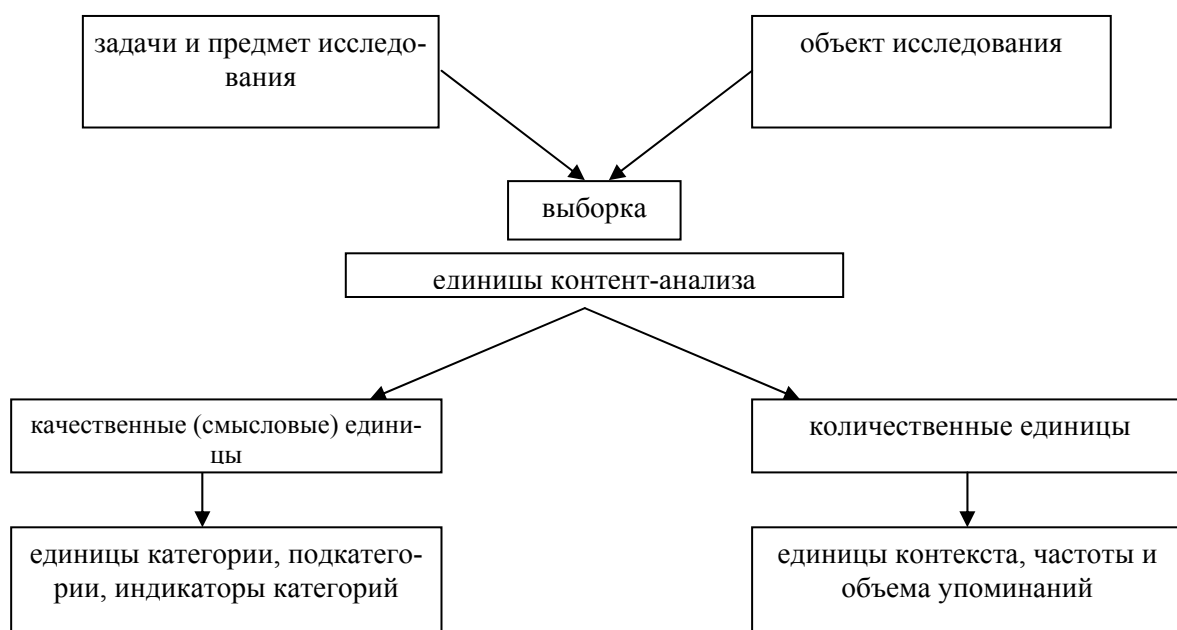


Рис. 5. Схема процедуры контент-аналитического исследования.

2-й этап - составление кодировочной инструкции;

3-й этап - пилотажная кодировка части текстов и соответствующая корректировка кодировочной инструкции;

4-й этап - кодировка всего текста, т. е. перевод смыслового содержания в цифровое выражение (квантификация текстового материала);

5-й этап - статистическая обработка полученных в кодировке цифровых данных;

6-й этап - интерпретация полученных результатов, формулировка выводов.

Контрольные вопросы

1. С какой целью проводится анализ кадровой ситуации в регионе?
2. Опишите основные категории профессий, присутствующие на рынке труда.
3. Назовите источники получения информации об анализе уровня оплаты труда и оценке уровня занятости по категориям.

Задания

1. Соберите информацию и заполните таблицу об учебных заведениях региона, осуществляющих выпуск и переподготовку специалистов-психологов:

Наименование учебного заведения	Уровень учебного заведения	Специализация	Объем выпуска специалистов	Оценка качества подготовки

2. Проанализируйте уровень оплаты труда менеджера по персоналу крупного промышленного предприятия, используя контент-анализ местной прессы.

ТЕМА 3. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Существует несколько подходов к организации процесса анализа работы. Можно выделить пять общих этапов (рис. 6).

Определение работы и анализ существующей документации. Следует отметить целесообразность анализа не только информации, имеющейся на своем предприятии, но и дополнительной документации, которая может быть получена у партнеров, в информационных базах и т.п. Практически крайне редко появляется необходимость проведения анализа совершенно уникальной работы. Как правило, существуют аналогичные документы в других организациях отрасли.

Объяснение процесса анализа работы линейным менеджерам и другим работникам. Обычно к анализу работы привлекаются непосредственные и другие руководители, исполнители работы, которые для эффективного проведения анализа должны четко представлять все этапы процесса, знать предлагаемые процедуры. Обычно ответственность за данный этап лежит на специалистах подразделения по персоналу.

Проведение анализа работ. Конкретные подходы к данной работе описаны ниже.

Разработка функциональных обязанностей и квалификационные характеристики. Собственно, именно этот этап является конечной целью и продуктом анализа работы. Именно хорошо подготовленные описания функциональных обязанностей и требования к работникам позволяют эффективно организовать работу по управлению человеческими ресурсами организации.

Периодический анализ и корректировка функциональных обязанностей и квалификационных характеристик. Любая организации работает в постоянно изменяющихся условиях, что, определяет необходимость систематически приводить вышеназванные документы в соответствие с новыми требованиями.



Рис. 6. Этапы анализа работы.

Следует различать *описание (спецификацию) рабочего места и должностную инструкцию*. Спецификация рабочего места описывает технологию на данном участке работы и требования, которые на этом участке предъявляются к сотруднику. Должностная инструкция может содержать запись основных и дополнительных трудовых обязанностей.

Описание рабочего места проводится с целью выяснения соответствия работы заданным стандартам, формализации требований конкретного рабочего

места к человеку и обеспеченности необходимыми средствами. Порядок описания рабочего места можно представить в виде последовательных шагов:

- составление плана анализа рабочих мест, т.к. эффективность анализа во многом зависит от регулярности проведения этого вида работы в организации;
- определение названия должности. Можно рекомендовать пользоваться Общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (*Официальное издание утверждено Госстандартом Российской Федерации и введено в действие с 01.01.1996 г.*). Этот классификатор содержит более пяти с половиной тысяч наименований профессий рабочих и около двух тысяч наименований должностей служащих;
- описание содержания работы, т.е. основные виды работ, выполняемых на данном месте с использованием необходимых средств, машин, оборудования;
- определение непосредственного руководителя и того, кто подчиняется работнику, занимающему данную должность, кто замещает его в должности и кого замещает он сам;
- определение специальных требований к работнику (стаж, опыт работы, образование, знания, навыки, способности, степень ответственности). Кроме того, для одних должностей это может быть требование ежегодного прохождения обязательного медицинского освидетельствования, для других – требования специальной подготовки, для третьих - какие-то личностные характеристики.

Основой для подготовки должностной инструкции являются описание должности и должностная квалификационная характеристика.

Примерная структура описания должности может выглядеть следующим образом:

1. Наименование организации, подразделения и документа.
2. Краткие сведения об организации.

3. Определение должности. Точное название должности. Может быть указан код должности и служебная информация, которая может понадобиться кадровой службе, как правило, крупных организаций с достаточно формализованной системой управления персоналом.

4. Служебные взаимоотношения и полномочия. Система служебного подчинения. Полномочия целесообразно указывать для управленческих работников – кем и чем имеет право распоряжаться, и в каких пределах.

5. Основные обязанности и ответственность. В этот раздел вынесено самое главное из того, чем будет заниматься работник. Особое внимание надо уделить, четкой формулировке положений, чтобы работнику было совершенно ясно, за что он отвечает.

6. Содержание работы. Более подробно описываются обязанности работника. Обычно выделяют 8–10 пунктов.

7. Требуемые результаты. Данный раздел нужен тогда, когда можно точно определить критерии результативной работы и по ним можно судить о соответствии работника должности. Например, достижение указанного объема продаж в указанные сроки.

8. Условия работы. Четко перечисляются сведения о месте и графике работы, оплате, премировании, льготах, возможностях повышения квалификации, предоставляемых в распоряжение работника, ресурсах, формах и особенностях установления трудовых отношений и т.п.

В должностной квалификационной характеристике фактически обозначено: что должен знать работник, что он должен делать и какие квалификационные требования к нему предъявляются. В РФ действуют Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих, которые могут служить основанием для создания данного документа.

На основании перечисленных документов создается должностная инструкция. Наиболее распространенной структурой «Должностной инструкции» можно считать следующую:

1. *Общие положения.* В этом разделе указывается должность, устанавливается сфера деятельности данного специалиста, порядок назначения и освобождения от занимаемой должности, порядок и лицо, замещающее его во время отсутствия, определяются квалификационные требования, подчиненность специалиста и должностные лица, которыми он руководит. В разделе перечисляются правовые акты и нормативные документы, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности.

2. *Функции.* В данном разделе определяются направления деятельности работника либо подразделения, если в организации отсутствует «Положение о подразделении».

3. *Должностные обязанности.* Перечисляются конкретные обязанности, возложенные на работника. Необходимо иметь в виду, что возложить на работника можно только те обязанности, которые предусмотрены должностной квалификационной характеристикой. Оплата сотруднику производится за выполнение этих обязанностей. В этом же разделе указывается форма участия работника в управленческом процессе – руководит, утверждает, обеспечивает, подготавливает, рассматривает, контролирует, исполняет, согласовывает, представляет и т.д.

4. *Права.* Определяются права, предоставляемые работнику для выполнения своих функций и обязанностей.

5. *Ответственность.* Устанавливаются виды ответственности за несвоевременное и некачественное выполнение работником должностных обязанностей и неиспользование предоставленных ему прав.

6. *Взаимоотношения и линии коммуникаций.* Перечисляются круг должностных лиц, с которыми работник вступает в служебные взаимоотношения, обменивается информацией, указываются формы, сроки получения и предоставления информации.



Мордовин С. К. Методы получения информации для анализа работы¹.

При проведении анализа работы весьма важно знать мнение опытного работника, занимающего данную должность или сходную с оцениваемой, а также мнение непосредственного руководителя. Примечательно, что их понимание существа работ в данной должности и требований к занимающему ее лицу нередко бывает различным, и эти различия в равной степени важно учитывать.

Саморегистрация

Согласно этому методу получения информации, работник, занимающий определенную должность, сам отбирает информацию о работе и заносит ее в форме должностного описания. Он обладает наиболее детальным знанием выполняемой работы, хотя эта информация до некоторой степени тенденциозна. Преимущество заключается в том, что этот метод мотивирует работника выявлять проблемы, с которыми он не может справиться самостоятельно. Участие самого работника помогает сделать процесс и результат его работы более приемлемым для всех заинтересованных лиц. Метод саморегистрации наиболее подходит для целей структуризации работ, изменения производственных задач, обучения, процесса оценки результатов. Он особенно ценен для установления целей деятельности сотрудника и определения критериев и стандартов исполнения.

Интервьюирование

В рамках этого метода наибольшую ценность имеют, как правило, собеседования (интервьюирование) с занимающим данную должность работником. Интервью с начальником, коллегами или подчиненными дает дополнительную информацию. Этот метод дорогостоящий, требующий много времени, высоких навыков интервьюера, чтобы не допустить потери и искажения информации.

¹ Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. М.: ИНФРА-М, 2000. - С. 80-87.

Однако при тщательном и квалифицированном применении дает отличные результаты.

Контрольные списки вопросов

Это жестко структурированный список признаков (операций), относящихся к работам. Работник должен определить, применим ли тот или иной признак (операция) к данной работе. Иногда признаки используются вместе со шкалой так, что указывается одновременно частота применения операции, важность или продолжительность времени, затрачиваемого на каждую из них. Этот метод удобен прежде всего с точки зрения простоты ответов на вопросы. Но адекватность собранной информации сильно зависит от качества составления списка и его соответствия конкретной работе. Такие списки требуют большого объема подготовительной работы при их разработке.

Опросники

Могут быть как стандартными, так и разработанными в самих организациях. Опросники могут быть сильно структурированы наподобие контрольных списков вопросов или быть менее конкретными, предлагая респонденту дать более «частный» ответ на общий вопрос. Адекватность метода зависит от тщательности редактирования вопросов. Опросники часто используются в тех случаях, когда много людей выполняют одноименную работу.

Рабочие дневники

Этот метод получения информации представляет собой ведение ежедневных записей о трудовой деятельности работника и количестве затраченного на нее времени. Он особенно полезен для управленческих и других должностей, занимаемых высококвалифицированными служащими, позволяет собрать большой объем информации. Основная сложность заключается в том, что для заполнения дневника требуется много времени и высокое чувство ответственности. Облегчить это бремя можно путем тщательной разработки формы дневника.

В качестве удачного примера можно привести форму, применяемую для анализа работы в *Civil Service Commission (США)*.

БЛАНК АНАЛИЗА РАБОТЫ
в *Civil Service Commission*

ИДЕНТИФИКАЦИОННАЯ ИНФОРМАЦИЯ

ФИО занимающего должность:
Организация/Подразделение:
Название должности:

Дата:
ФИО проводившего интервью:

КРАТКОЕ ОПИСАНИЕ РАБОТЫ

Проводить опросы, заполнять заявления, определять соответствие, предоставлять информацию общественным организациям в отношении программы талонов на питание, направлять не удовлетворяющих требованиям посетителей в другие общественные организации.

ЗАДАНИЯ

1. Принимать решение о соответствии заявителя требованиям для выдачи талонов на питание, используя в качестве руководства нормативные документы.

Требуемые знания:

- Знание содержания и значения пунктов стандартной формы заявления.
- Знание руководящих документов программы по предоставлению талонов на питание Службы общественного здравоохранения.
- Знание статуса программы по предоставлению талонов на питание Службы общественного здравоохранения.

Требуемые навыки:

- Без специальных навыков.

Требуемые способности:

- Умение читать и понимать сложные инструкции – такие, как нормативные документы.
- Умение читать и понимать множество процедурных инструкций письменных, так и устных и преобразовывать их в соответствующие действия

- Умение делать арифметические операции: сложение и вычитание.
- Умение переводить требования на язык, понятный обычному человеку.

Физическая активность:

- Сидячая работа.

Окружающие условия:

- Отсутствуют.

Типичные инциденты на работе:

- Работа с людьми, выходящая за рамки выдачи и получения инструкций.

Сферы интереса:

- Передача информации.
- Деловые контакты с людьми.
- Работа на благо людей.

2. Принимать решения, описывать и объяснять, с какими другими общественными организациями может связаться проситель с целью помочь и направить просителя в соответствующую общественную организацию, используя знания работника о доступных организациях и нуждах просителя.

Требуемые знания:

- Знание функций различных организаций социальной помощи.
- Знание функций различных общественных организаций и их *места* расположения.
- Знание процедуры переадресации просителей.

Требуемые навыки:

- Без специальных навыков.

Требуемые способности:

- Способность понимать нужды человека из устных объяснений.
- Умение давать простые устные и письменные инструкции просителям.

Физическая нагрузка:

- Сидячая работа.

Окружающие условия:

- Отсутствуют.

Типичные инциденты на работе:

- Работа с людьми, выходящая за рамки выдачи и получения инст рукций.

Сферы интереса:

- Передача информации.
- Деловые контакты с людьми.
- Работа на благо людей.

Источник: Десслер Г. *Управление персоналом. М. : Бином, 1997.*

Групповые методы

Собеседования могут быть организованы на групповой основе. Если группа работников выполняет одинаковую работу, групповые методы позволяют экономить время и обеспечить более тщательный сбор информации. Этот метод можно использовать и для идентификации потребностей в обучении. Разновидностью группового метода является «мозговая атака», т. е. обсуждение проблемы группой экспертов.

Наблюдение

Прямое наблюдение («Фотография рабочего дня») представляет собой процесс занесения информации о выполнении работы на бумагу. Другим способом является фиксация видимого кинокамерой с записью комментария. Наблюдение часто характеризуется как лучший метод сбора информации, особенно в сочетании с индивидуальными собеседованиями.

Метод критических ситуаций

Источником информации обычно является сам работник, реже руководитель, от которых информация собирается методом собеседования или дневника критических ситуаций. Этот метод особенно полезен для целей разработки систем подготовки сотрудника, оценок деятельности и целей отбора. Опрашиваемых часто просят назвать (вспомнить) шаги (критические ситуации) в процессе успешного выполнения задания или исполнения должности, также ситуации и действия (модели поведения), приведшие к провалу.



Ивановская Л. В. Нормативно-методическое и правовое обеспечение системы управления персоналом¹.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий деятельность в рамках каждой управленческой должности и содержащий требования к работнику, занимающему эту должность.

Чтобы составить качественную должностную инструкцию, необходимо глубоко изучить те процессы, работы, которые должны выполняться по данной должности (или на данном рабочем месте), а затем определить требования к работнику, который будет занимать эту должность, к его знаниям, навыкам, опыту, т. е. составить *личностную спецификацию*.

Для правильного и в полном объеме составления должностной инструкции необходимо иметь описание должности (рабочего места – РМ), в рамках которой выполняются функции, зафиксированные в ней.

В зарубежной науке и практике управления персоналом уделяется большое внимание вопросам анализа и описания должности (рабочего места) работы/процесса (эти понятия принимаются в данном случае как аналогичные), так как на их основе составляется личностная спецификация (требования к работнику). И в целом они являются фундаментом для многих процедур по управлению персоналом – рекламы, собеседования, тестирования, отбора, оценки, найма, служебного продвижения и т.д.

Анализ должности (РМ) – это определение наиболее существенных характеристик работы с помощью упорядочения и оценки информации, связанной с работником или работой.

Личностная спецификация вытекает непосредственно из описания должности (РМ) и представляет собой набор требований, которые данная должность (РМ) предъявляет к работнику.

¹ Управление персоналом организации. Учебник/ Под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 1997. – С. 174-178.

Наиболее полные основные требования к работнику были предложены английским профессором А. Роджером еще в 1930 г. В каждом конкретном случае их состав может изменяться (табл. 1).

Таблица 1

Должность	Требуемые качества		
	Основные	Желаемые	Противопоказания
Перечень требований к работнику			
1. Физический облик			
2. Достижения (образование, квалификация, опыт)			
3. Интеллект (ум, смекачка)			
4. Специальные способности			
5. Интересы			
6. Черты характера			
7. Внешние условия (домашние условия, социально-бытовые условия)			

В таблице выделены три категории качеств:

1. Основные требуемые качества, т. е. такие, без наличия которых работа не может осуществляться на удовлетворительном уровне.

2. Желаемые качества: преимущество должно отдаваться кандидатам, обладающим ими, при условии наличия у них других главных качеств.

3. Противопоказания: качества, автоматически исключающие кандидатов, хотя и подходящих по другим параметрам.

Контрольные вопросы

1. С какой целью проводится анализ деятельности?
2. Назовите основные методы получения информации для анализа работы.
3. Объясните задачи и последовательность составления должностной инструкции.

4. Для чего необходима личностная спецификация?
5. Какие основные элементы включает в себя описание должности?

Задание

Составьте описание должности менеджера по персоналу, используя контрольный список вопросов.

1. Название должности.
2. Каковы полномочия:
 - а) в отношении подчиненных (может ли нанимать и увольнять?);
 - б) в плане распоряжения финансами (в каких пределах?);
 - в) в плане закупок (в каких пределах?);
 - г) в плане получения информации о деятельности, представления фирмы во внешних организациях (в каких пределах?).
3. Кому подчиняется?
4. За кого несет ответственность?
5. Подробное описание обязанностей (допустимо ли проявление инициативы и самостоятельности с самого начала?).
6. Разделение обязанностей на основные и второстепенные.
7. Требуемые знания и опыт:
 - а) необходимые;
 - б) желательные.
8. Необходимый уровень образования:
 - а) базовое;
 - б) специальное.
9. Требуемый уровень квалификации:
 - а) необходимый;
 - б) желательный;
 - в) повышение квалификации.
10. С кем придется контактировать внутри фирмы? Выдвигает ли это дополнительные требования к кандидату?

11. Придется ли иметь дела вне фирмы:

- а) с поставщиками;
- б) с субподрядчиками;
- в) с клиентами?

Выдвигает ли это дополнительные требования к кандидату?

12. Существуют ли требования личного плана:

- а) возрастные ограничения (какие именно и почему?);
- б) какие-либо другие ограничения?

13. Требуется ли разъезды:

- а) внутри страны;
- б) за рубежом?

Какова продолжительность возможных командировок? Появляются ли требования к владению иностранными языками?

14. Условия работы:

а) за сколько времени предполагается извещать об уходе или увольнении? (это положение может касаться обеих сторон);

б) возможны ли специальные условия соглашения, условия перезаключения и расторжения контракта?

в) какова продолжительность и условия предоставления отпуска?

г) какова продолжительность рабочего дня, гибкость графика работы, вероятность работы в выходные и праздничные дни?

15. Оплата работника:

а) какая форма оплаты работника;

б) возможно ли получение премий (комиссионных, фиксированной суммы, процента от оклада и т.п.)? В какие сроки?

16. Дополнительное социальное/медицинское, пенсионное обеспечение.

17. Расходы, связанные с работой и способы их возмещения (оплата жилья, деловых телефонных переговоров и т.п.).

18. Предоставление служебного автомобиля, обеспечение разъездов по основной трудовой деятельности.

19. Перспективы роста:

- а) повышение оплаты (Когда? На основании каких показателей?);
- б) развитие карьеры, изменение статуса (Когда? На основании каких показателей?).

20. Возможности повышения квалификации:

- а) внутри страны;
- б) за рубежом.

ТЕМА 4. ПОДБОР, ОТБОР И НАЙМ ПЕРСОНАЛА

Процесс подбора персонала. Задачей кадровой службы в процессе подбора персонала является создание резерва кандидатов на все должности. Работодателем должны быть приняты следующие основные решения:

- Сколько дополнительно работников потребуется организации.
- Где организация планирует искать требуемых работников.
- Какие специальные квалификации и опыт действительно необходимы.
- Каким образом организация планирует распространять информацию о вакансиях.
- Как планируется оценивать эффективность работы по подбору персонала.

Схематически подбор персонала представлен на рис. 7.

На процесс подбора персонала могут оказывать влияние факторы внешней и внутренней среды. К факторам внешней среды чаще всего относятся: законодательные ограничения, специфика рынка и состав рабочей силы, месторасположение организации. Факторами внутренней среды могут выступать имидж организации и ее кадровая политика.

Основные источники удовлетворения потребности в персонале можно разделить на внутренние и внешние.

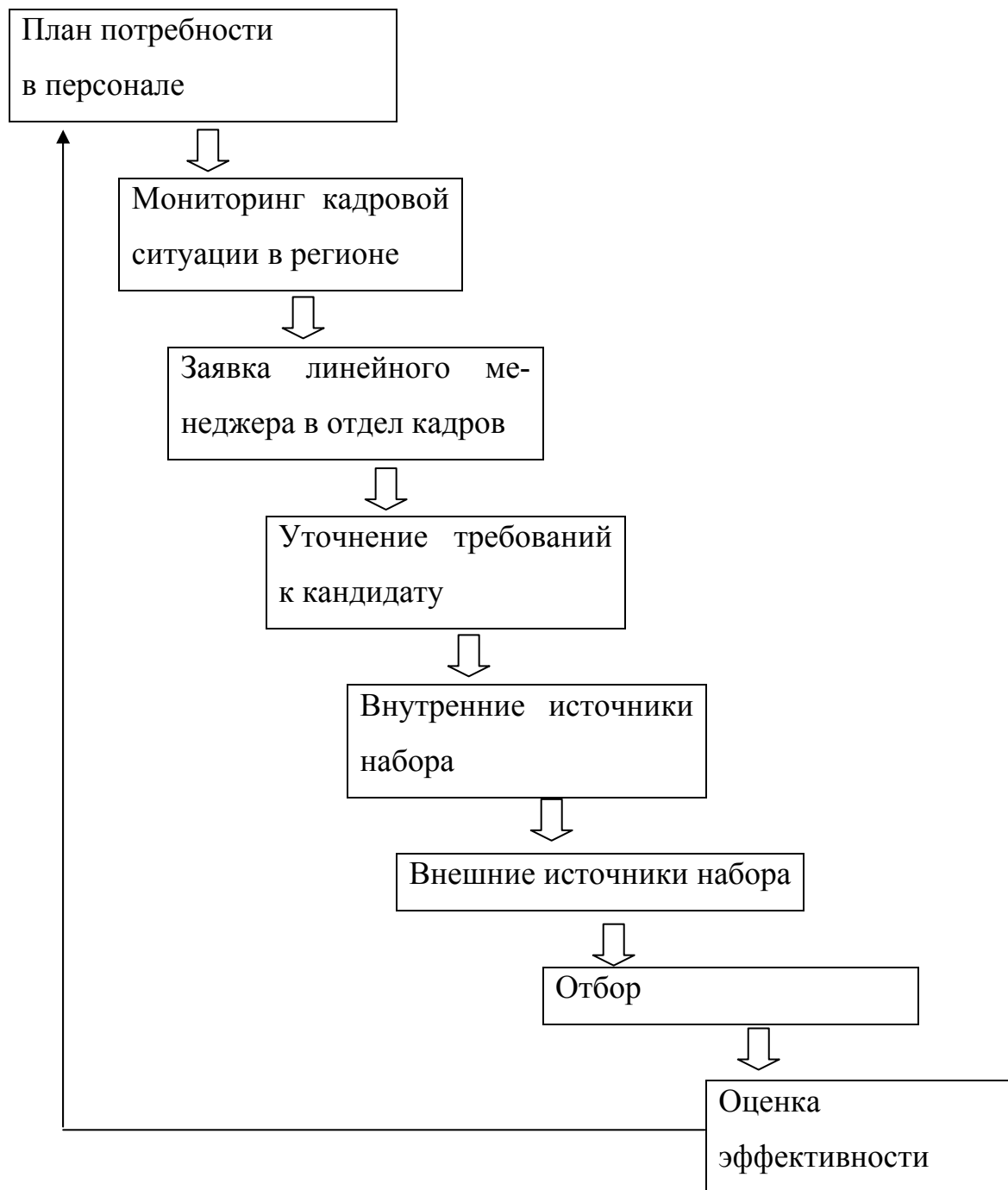


Рис. 7. Процесс подбора персонала.

Среди внутренних способов подбора кадров можно выделить:

- Внутренний конкурс вакансий и должностные уведомления работников организации.
- Рекомендации работников организации.
- Ротация.

- Привлечение бывших работников организации, бывших кандидатов.

К внешним источникам подбора относят:

- Образовательные организации.
- Профессиональные клубы и ассоциации.
- Биржи труда и Центры занятости.
- Кадровые агентства.
- Переманивание сотрудников.
- Поиск через СМИ и Интернет.

Большинство организаций сочетают применение внутреннего и внешнего методов привлечения людей на вакантные должности. Сравнение преимуществ и недостатков этих методов приведены в табл. 2.

Таблица 2.

Преимущества	Недостатки
Внутренние	
<ul style="list-style-type: none"> • формирование идеологии «продвижения» • возможности оценки • низкие издержки по поиску • мотивация работников • набор только на низшие должности 	<ul style="list-style-type: none"> • вероятность «вырождения» • проблемы с другими работниками • нежелательные связи внутри организации • необходимость комплексной программы развития персонала
Внешние	
<ul style="list-style-type: none"> • «свежая кровь» • снижение издержек на обучение • отсутствие нежелательных связей в организации • привнесение предыдущего опыта 	<ul style="list-style-type: none"> • высокая вероятность несовместимости • моральные проблемы для работающих на предприятии кандидатов • длительный период адаптации

Содержание процесса отбора персонала. Отбор персонала является естественным завершением процесса подбора работников в соответствии с по-

требностями организации в человеческих ресурсах. Весь процесс отбора персонала можно разбить на следующие основные этапы (рис. 8).

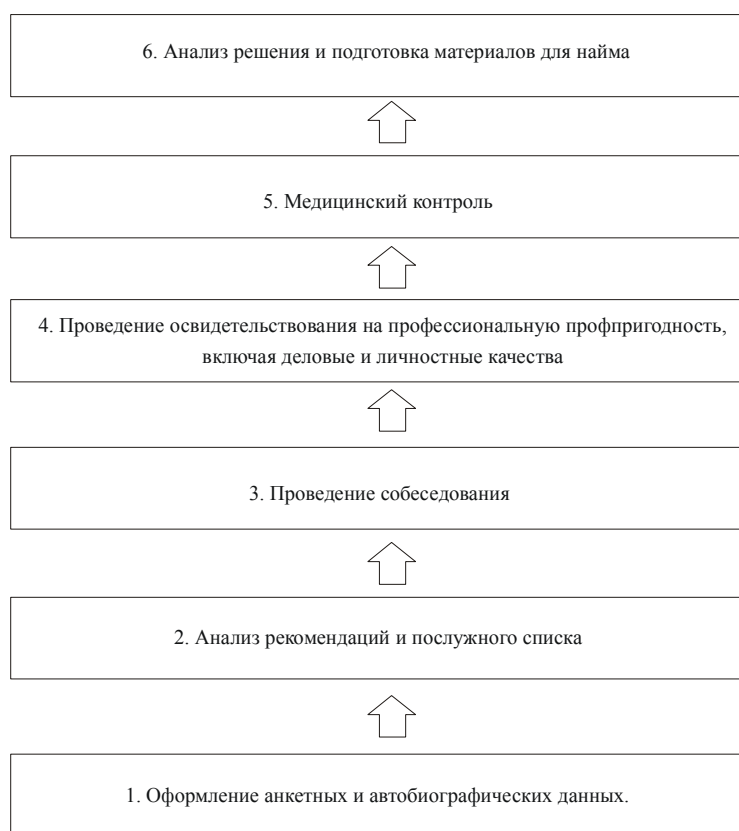


Рис. 8. Процесс отбора персонала.

На первом этапе сотрудник кадровой службы, ответственный за набор, получает резюме, другие документы кандидатов и проводит первичное сравнение их с требованиями, изложенными в описании должности или должностной инструкции.

Важное место в процедуре отбора занимает проверка представленных кандидатом документов и информации, изложенной в резюме, анкете или личном деле. Полезно уточнить подлинность документов об образовании, сведения о регистрации кандидата и др. К проверке данных кандидата может быть подключена и служба безопасности компании, имеющая собственные каналы информации. Однако следует помнить, что проверять данные можно только на основании письменного согласия кандидата.

После анализа информации, полученной из документов и первичной встречи с кандидатами, целесообразно провести первичное собеседование.

Следующий этап – интервью, которое проводит руководитель подразделения. Одновременно, если это необходимо, могут быть проведены необходимые тесты или профессиональные проверочные работы.

Замещение некоторых отдельных вакансий, в особенности связанных с вредными условиями труда, требует обязательного медицинского освидетельствования. Однако требование медицинского заключения о состоянии здоровья на все без исключения вакантные должности незаконно.

На этапе окончательного подбора целесообразно собрать небольшое совещание с участием всех интервьюеров, специалистов, внутренних экспертов для выяснения их мнений и составления ранжированного списка предпочтительных кандидатов. В последующем при обсуждении проекта контракта и компенсационного пакета задач менеджера по персоналу будет максимальное достижение баланса «притязания кандидата – возможности компании».

Следует помнить, что подбор и отбор персонала достаточно затратные мероприятия и поэтому прежде чем их осуществлять необходимо четко просчитать предстоящие затраты.



Аксенова Е. А. , Базаров Т. Ю. Привлечение кандидатов на работу в организацию¹.

<...> Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации. К ним относятся сверхурочная работа, повышение интенсивности труда; структурная реорганизация; временный

¹ Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. -М. : ЮНИТИ, 2001. - С. 220-227.

наем; привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

<...> Для менеджера по персоналу представление о том, как человек ищет работу, может помочь организовать наиболее эффективный процесс привлечения кандидата (табл. 3).

Таблица 3

Действия потенциального кандидата	Задачи менеджера по персоналу
<p>Шаг 1. Определение конечной цели служебного продвижения и последовательность рабочих мест на пути к этой цели.</p> <p>Это позволяет рассматривать предлагаемые места в организации с точки зрения варианта окончательного или промежуточного рабочего места.</p>	<p>Анализ рынка рабочей силы и внедрение возможных сегментов, представители которых, с его точки зрения, могут стремиться к целям, адекватным корпоративной культуре организации и конкретному рабочему месту (на определенном этапе карьеры). Попытка реконструировать те цели, к которым должен стремиться человек, которого вы ищете.</p>
<p>Шаг 2. Определение текущих источников информации о предполагаемых рабочих местах.</p> <p>Это позволяет кандидату выбрать как наиболее информативные, пользующие доверием СМИ, так определенным образом ориентированные по специальностям, по уровню статуса и т.д.</p> <p>Шаг 3. Анализ предлагаемых рабочих мест, сравнение их между собой по: отраслям промышленности, типам компаний, предложенным функциям, другим основаниям.</p> <p>Сужение спектра предложений до нескольких, которые следует рассмотреть более пристально. Кандидат формирует так называемый конкурентный лист и сравнивает условия, предлагаемые в разных организациях, исходя из специфики собственной мотивации: по объему вознаграждения, по возможности должностного роста, профессионального развития и т.д.</p> <p>Шаг 4. Анализ собственных возможностей кандидата.</p> <p>Это позволяет построить наиболее удачную аргументацию при прохождении отборочных процедур.</p>	<p>Анализ способов получения информации, наиболее подходящих для вашего потенциального кандидата.</p> <p>Оценка влиятельности различных средств массовой информации на тот сегмент рынка труда, из которого возможно привлечь кандидата.</p> <p>Анализ конкурентных предложений и разработка в случае необходимости способов аргументации за вашу компанию.</p> <p>Предположение дополнительных параметров, которые могут быть важны для вашего потенциального кандидата. Для того чтобы это можно было сделать, необходимо реконструировать специфику мотивации того человека, которого ищет организация – на что он должен быть ориентирован в первую очередь: финансы, рост, развитие, определенные гарантии и т.д.</p> <p>Гибкий подход при переговорах с кандидатом. Возможность изменения функциональных обязанностей, статуса в случае перспективности кандидата. Оценка перспективности кандидата, проектирование карьеры.</p>
<p>Шаг 5. Постоянное наблюдение, в процессе карьерного роста за продвижением с одного рабочего места на другое, отслеживание новых предложений рабочих мест и изменения личных возможностей. Этот шаг не является ситуативным действием – это скорее общая установка, которая может реализоваться в процессе всей трудовой деятельности.</p>	

<...> В крупных организациях набор персонала осуществляет отдел по управлению персоналом, в частности, сектор по набору на работу (отдел кадров). Запросы на подбор специалистов могут поступать и от линейных менеджеров (ЛМ). Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами. Действия менеджеров иллюстрирует табл. 4.

Таблица 4

Процедуры набора на работу	Действия линейного менеджера (ЛМ)	Действия менеджера по персоналу (МП)
1. Постановка задач приема на работу	Постановка задач и консультация у МП	Консультация ЛМ по состоянию рынка рабочей силы
2. Решение об источниках набора и установление политики компании в отношении набора	Принятие решение о политике набора, консультация у МП	Консультация ЛМ о возможном статусе кандидата на предприятии в случае его приема на работу
3. Решение о методах набора	Консультация МП по методам набора	Определение методов набора и консультация у ЛМ
4. Набор претендентов из колледжей	Иногда набор выпускников колледжей	Набор служащих из колледжей
5. Изучение эффективности набора	Анализ затрат и выгод набора	Анализ затрат и выгод набора

Затраты на привлечение персонала. Прежде чем осуществлять подбор персонала, в финансовых планах организации следует учесть затраты. Так, если организация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному или полуторамесячному окладу. Пользование услугами таких агентств, с одной стороны, существенно экономит время штатных работников организации, поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только прошедшие через «отборочное сито» (как правило, до пяти человек) будут интервьюироваться непосредственно менеджером по персоналу или руководителем организации. С другой стороны, у сотрудников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и осо-

бенностях тех руководителей, «под которых» подбирается кандидат, это может приводить к различного рода недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством. Разумеется, в этом случае затраты организации могут быть весьма ощутимыми.

Считается, что одним из наиболее дешевых способов подбора персонала является поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их друзей или родственников, нуждающихся в работе). Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники организации в сущности выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору.

По данным ряда исследователей, можно говорить о различиях в экономической эффективности используемых сегодня методов поиска и подбора персонала. В качестве оснований для сравнения этих методов можно остановиться на общих затратах организации, соотнесенных с числом принятых работников (табл. 5).

Оценка качества найма. Кроме количественных показателей эффективности работы службы персонала по поиску и подбору новых сотрудников можно использовать и качественный показатель, который рассчитывается по следующей формуле:

$$K_H = (P_K + P_p + O_p) : Ч,$$

где K_H – качество набранных работников, %;

P_K – усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками;

P_p – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

O_p – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

$Ч$ – общее число показателей, учтенных при расчете.

Таблица 5

Методы поиска и подбора персонала	Результат от общей суммы всех видов (%)	Коэффициент принятия разосланных предложений	Коэффициент принятия предложений на работу
1. Лица, письменно обратившиеся в поисках работы	35	6	58
2. Публикация объявлений	32	1	40
3. Различные агентства	14	2	32
4. Прямое распределение в колледжах	8	2	13
5. Набор внутри компании	7	10	65
6. Лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы	2	6	57
7. Справочники-списки ищущих работу	2	8	82

Временный найм. Особо следует отметить возможность использования организацией, находящейся на стадии динамического роста, временного набора персонала. В этом подходе нет ничего нового для тех организаций, которые меняют объемы своей деятельности сезонно, – добирая персонал по мере увеличения объемов деятельности. Для оптимизации такого процесса временного найма создаются кадровые агентства, которые специализируются в подборе таких сотрудников. Как правило, подобный персонал находится под особым вниманием агентства, которое ориентировано на обеспечение максимальной занятости таких сотрудников. Существуют также формы, когда подобные сотрудники включаются в штат кадровой компании, которая в свою очередь сдает их как бы в аренду конкретному предприятию в сезон увеличения работы. Сложность организации такой работы состоит в том, что кадровая компания должна работать с предприятиями, пики потребности, в персонале которых не совпадают, а распределены по времени.

Кроме того, временный набор персонала, кроме своей основной цели – обеспечения организации людьми на определенный период, может быть пре-

красным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолжения сотрудничества с ними на долговременной основе.



Коханов Е. Ф. Отборочное собеседование¹.

<...> Большинство специалистов, занимающихся проблемами управления персоналом, считают, что собеседование является слабым средством выявления подходящих кандидатов, так как в большинстве своем люди, проводящие собеседование, формулируют свои оценки по первым впечатлениям. Тем не менее, хорошо известно, что многие отборочные собеседования проводятся неспециалистами, которые плохо представляют себе последствия принимаемых ими решений.

<...> Основной целью отборочного собеседования (некоторые авторы применяют термин «интервью») является получение ответа на вопрос, заинтересован ли претендент в данной работе и способен ли он ее выполнять. При этом обычно возникает необходимость сравнения нескольких кандидатов.

В ходе отборочного собеседования должны быть получены ответы на следующие три вопроса:

- сможет ли кандидат выполнять данную работу?
- будет ли он выполнять ее?
- подойдет ли кандидат для данной работы (будет ли он наилучшим)?

Ответы на эти вопросы создают полезную основу. Но требуется еще выяснить массу деталей. Например: что именно свидетельствует о том, что кандидат сможет справиться с данной работой? Навыки? Способности? Знания? Квалификация? Предыдущий опыт? Сноровка в работе? Интеллект? Дополнительно

¹ Управление персоналом организации. Учебник/ Под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 1997. – С. 241-247.

ная спецподготовка? Вы будете правы, если назовете все эти характеристики. Но на минутку задумайтесь еще и над такими вопросами:

- не случаен ли этот набор характеристик?
- не перекрываются ли одни из них другими?
- как возможно их адекватно оценить?

С учетом трудностей ответа на такие вопросы включим в план проведения отборочного собеседования перечень критериев, позволяющих судить о том, насколько успешно претенденты будут справляться с предлагаемой работой.

Эти критерии должны не перекрывать друг друга, быть продуманно сгруппированы и отличаться друг от друга. Они должны давать количественную оценку качеств претендентов (или, по крайней мере, позволять сравнивать их друг с другом).

<...> Некоторые вопросы относятся к фактическим данным и их легко проверить: например, внешний вид, предыдущая работа, квалификация. Но другие невозможно выяснить напрямую. Не можете же Вы, в самом деле, ставить вопросы так: «Вы умны?» или «Продемонстрируйте мне Ваши способности?». Информация, которую Вы хотите получить об этих качествах, должна добываться косвенным путем и подводить Вас к соответствующим выводам. Например, об интеллекте человека приходится судить по таким косвенным признакам, как общий кругозор, поведение во время собеседования, интересы и т.д.

Если Вы согласны с ранее высказанным предположением, что кроме вопроса о том, сможет ли претендент выполнять данную работу, Вы захотите также узнать, будет ли он ее выполнять и будет ли он наилучшим образом соответствовать требованиям, предъявляемым к данной работе, тогда Вы должны будете приступить к сбору сведений о том, что представляет собой претендент. И если Вы упустите из поля зрения такие важные области человеческой жизни, как занятия в свободное время и в годы учебы, то лишите себя очень обширных источников информации. Поэтому тщательный опрос кандидатов во время ин-

тервью о том, как они, скажем, проводят свободное время, поможет получить нужное представление о них. Общителен ли он? Энергичен ли? Могут ли внешние интересы (хобби) помешать работе? Какие виды деятельности интересуют или волнуют претендента? С какими типами людей этот человек может ладить, и являются ли сотрудники Вашей организации именно такими людьми?

И последнее замечание по поводу Вашего плана. Если собеседование проводят несколько специалистов, распределите роли между ними, потому что каждому должна быть определена конкретная «сфера деятельности» и каждый из них должен воздерживаться от соблазна вставлять в ходе собеседования свои замечания и комментарии.

Ваша цель – получить информацию, «разговорить» претендента. На практике это означает, что 70% времени должен говорить кандидат и 30% - вы. Это требует умения формулировать вопросы. Поэтому первым необходимым умением является умение задавать вопросы.

Второе, что вы должны уметь, - это контролировать ход собеседования, т.е. сделать так, чтобы претендент говорил о том, о чем вы хотите.

Третье важное умение – «умение слушать» (слушать - значит воспринимать услышанное, запоминать и анализировать).

Четвертое умение – умение составлять суждение или принимать решение. Последнее настолько важно, что мы остановимся на этом вопросе отдельно.

Существуют разнообразные приемы, которые с большой эффективностью помогают «следить» за процессом. Конечно, они не являются универсальными средствами, гарантирующими успех, но их полезно применить и опробовать в практике проведения собеседования.

Например, Х. Джессап предлагает следующее. Если Вы хотите, чтобы интервьюируемый сказал больше о том, о чем Вы его спрашиваете, то, задавая вопрос или заканчивая свою реплику:

- смотрите собеседнику прямо в глаза и улыбайтесь;
- не прерывайте говорящего;
- не делайте длинных пауз;

- задавайте более общие вопросы;
- занимайте активную позицию, рассказывая о себе или высказывая свое мнение.

Если Вы хотите, чтобы интервьюируемый более подробно высказался по предлагаемой теме, то:

- высказывайте свое одобрение поощрительными возгласами;
- выражайте несогласие с ним.
- Если Вы хотите остановить интервьюируемого, то:
- согласитесь с ним;
- смотрите в сторону;
- наклонитесь вперед и положите руки перед собой.

<...> Ниже приводятся предостережения от совершения наиболее серьезных ошибок при проведении отборочного собеседования:

1. Интервьюеры формируют стереотипное представление о «хорошем» кандидате, которое они пытаются примерить к интервьюируемым, не оценивая их по действительным достоинствам.

2. Зачастую мнение о претенденте складывается уже в самом начале собеседования.

3. На интервьюеров большее влияние оказывает отрицательная, а не положительная, информация о претенденте.

4. Заполненное заявление претендента и его внешний вид оказываются причиной предубеждения.

5. Интервьюеры ищут подтверждение своего мнения о претенденте, которое у них уже сложилось.

<...> Если Вам удалось противостоять соблазну принять решение в начале собеседования, подыскивая затем только доказательства правильности своего мнения о кандидате, то можно сказать, что Вы в достаточной мере вооружены рекомендациями, которые были рассмотрены выше. После ухода претендента (как завершить собеседование, на этом мы остановимся чуть ниже) Вам остается только сгруппировать собранную информацию о претенденте, проана-

лизировать ее и принять взвешенное решение. Собранная Вами информация представляет собой беспорядочную массу впечатлений и быстро улетающих из памяти деталей, о которых, как Вам кажется, говорил претендент. Поэтому еще до того как Вы начнете собеседование с другим претендентом, незамедлительно начните обработку результатов. (Исследования, проведенные сразу же после проведения собеседования, показали, что проводившие собеседование в среднем давали только 50% правильных ответов на вопросы о том, что именно говорил претендент).

На этом этапе сделанные Вами во время собеседования заметки в наибольшей степени сохраняют свою актуальность. Большинство специалистов не советуют делать записей во время собеседования: это отвлекает претендентов. Верно, если только производить их неумело. Попробуйте преодолеть свое неумение, но, главное, все-таки ведите их. Кратко. Ненавязчиво. Фиксируя ключевые моменты.

Принятие окончательного решения - трудное дело. Практика показывает, что необоснованность решения может базироваться на различных моментах, включая внешние данные претендента, принадлежность к определенной социальной группе, полу или просто на том факте, что претендент и интервьюер учились в одном учебном заведении. Необоснованность принятого решения может исходить из так называемого «эффекта ореола»: у претендента обнаруживается какое-то конкретное качество, на основании которого предполагается, что он обладает целым рядом других качеств (их наличие интервьюер часто умозрительно выводит из этого действительно имеющегося у претендента качества). Вообще, интервьюеры склонны либо переоценивать, либо недооценивать своих кандидатов.

На этапе принятия окончательного решения Вы должны держать в голове и пытаться ответить на три вопроса, названные в начале параграфа.

Критерии для принятия решения по ответам на первый вопрос (сможет ли кандидат принять данную работу?) сформулированы в виде требований, предъявляемых к персоналу самой работой.

Следующий вопрос (будет ли претендент выполнять работу?) несколько труднее, поскольку здесь используются критерии более абстрактного характера: мотивация к выполнению работы, стимулы, усердие, энтузиазм. Будет ли претендент всесторонне удовлетворен предлагаемой работой? Это лишь часть критериев, которыми Вы могли бы воспользоваться.

Если имеется несколько претендентов с одинаковой квалификацией и мотивацией к выполнению предлагаемой работы (они могут и будут ее выполнять), то решающим фактором при окончательном выборе является ответ на вопрос: подходит ли претендент для работы? На практике формирование мнения и принятие решений о назначении на должность часто связывают именно с третьим вопросом, ставя его перед первым и вторым. Часто отвечают на него интуитивно, а не рационально. Какими же могут быть в данном случае критерии? Это внешний вид, одежда, личностные качества, поведение, манеры, происхождение. Данный перечень может быть легко продолжен и включить такие критерии, которые являются явно сомнительными, а то и фактически незаконными.

Поэтому не упускайте из внимания, что Вы ведете отбор, прежде всего специалиста, предъявляя ему определенные требования, вытекающие в первую очередь из первых двух вопросов. И только когда перед Вами два или несколько претендентов, одинаково отвечающих критериям этих двух вопросов, в процесс принятия решения включаются ответы на третий вопрос.

После того как Вы убедились, что собрали всю требуемую информацию, важно, чтобы претенденту были предоставлены следующие возможности:

- Во-первых, Вы должны предложить собеседнику сказать, что, по его мнению, не было затронуто в собеседовании, или сообщить более подробно о том, о чем было сказано недостаточно (например, о каком-либо факте, который свидетельствовал бы в пользу претендента. Все же не надо упускать из вида волнение и скромность отдельных людей, из-за чего они могут пропустить какие-либо важные сведения в рассказе о себе);
- Во-вторых, Вы должны предложить претенденту задать Вам вопросы,

чтобы он мог уточнить любые детали, касающиеся предлагаемой работы и условий.

И только после этого Вы можете приступить к процедуре завершения собеседования. Подытожьте, по каким вопросам достигнуто соглашение или взаимопонимание. Четко укажите, на что может рассчитывать претендент и когда это произойдет. Например, Вы должны сказать претенденту, когда может быть принято решение и, когда Вы оповестите его об этом.

Обсуждение контракта. На этапе отборочного собеседования происходит также и обсуждение контракта. Следует помнить, что обсуждение контракта – это часть процесса найма и происходит оно как до, так и после принятия решения о приеме на работу. Поэтому предложения, сделанные в ходе собеседования, даже в устной форме, являются частью контракта. Вы должны твердо знать, что именно Вы полномочны предложить. Иначе можете поставить организацию в неудобное и юридически затруднительное положение, а себя – в ситуацию, когда к Вам могут быть применены меры дисциплинарного характера.

Если собеседование, по крайней мере частично, - это «продажа» работы кандидату, то сделка по «продаже» должна быть соответствующим образом завершена.

Оформление контракта. Обычно термин «контракт» означает юридически оформленный договор между двумя сторонами. Любой контракт подразумевает, что кто-то делает предложение, а кто-то другой принимает его. Заключение контракта о найме предполагает, что:

- ваше предложение кому-либо о выполнении работы было принято;
- вы управляете сотрудником, выполняющим работу (лично или с помощью другого сотрудника);
- вы инструктируете его, что надо сделать;
- вы инструктируете его, как это надо сделать;
- данная работа является частью Вашей обычной работы.
- таким образом, сотрудником является тот, кто заключил с Вами контракт о найме, а не тот, кто просто оказывает Вам услуги;

- минимальный объем информации об условиях контракта, который должен быть предоставлен работнику, включает следующие сведения:
 - имена сторон (работодатель и работник);
 - наименование работы;
 - дата начала работы (и дата окончания действия контракта, если данный контракт заключается на определенный срок);
 - тарифная ставка или указание способа расчета зарплаты;
 - периодичность оплаты труда (еженедельная, месячная или иная – обычное рабочее время);
 - праздничные дни и их оплата;
 - правила оформления пропусков в связи с заболеванием или несчастным случаем и их оплаты;
 - схема расчета пенсии и указание о том, распространяется ли на работника государственная система пенсионного страхования или не распространяется;
 - процедура подачи жалоб;
 - срок, за который работник должен получить уведомление или подать заявление о прекращении работы до ее фактического прекращения.

Указанный документ должен содержать все перечисленные пункты и может адресовать работника к другим документам.

Другие методы отбора. Отборочное собеседование остается широко практикуемым методом отбора, вероятно, еще и потому, что наниматели получают возможность познакомиться лично с претендентами. Однако, чтобы противодействовать возможной предубежденности интервьюеров, последние разработки методик проведения отборочного собеседования учитывают:

а) более тщательную подготовку интервьюеров, направленную на то, чтобы исключить у них проявление предубеждений и научить их оценивать претендентов в соответствии с тем перечнем требований, который был составлен в результате проведенного анализа предлагаемой работы;

б) использование собеседования с более четкой структурой, в которой прослеживается прямая связь со спецификой предлагаемой работы и поведением претендента в гипотетических ситуациях, «моделирующих» технические задачи, решаемые в условиях реальной работы;

в) использование жизнеописаний, содержащих информацию о прошлой деятельности претендента, его интересах и достижениях, что позволяет предсказать его поведение при выполнении будущей работы. В таких биографических опросниках основное внимание может сосредотачиваться на таких аспектах, как семья, образование, проведение досуга, или специально концентрироваться на вопросах трудовой деятельности. Претендента можно попросить рассказать об его прошлых достижениях с точки зрения уровня квалификации и компетенции, необходимого для выполнения им работы. Дополнительная важность такой оценки достижений претендента в их сравнении с требуемым уровнем компетенции связана с тем, что она позволяет выявить потребности претендента в дальнейшем обучении при поступлении на работу;

г) более широкое использование тестов с типичными примерами рабочих ситуаций, предлагаемых претендентам, и с оценкой их выполнения. В большинстве своем такие тесты используются в связи с выполнением канцелярских, машинописных и чисто механических работ, но оценку организаторского и профессионального уровня имеет смысл проводить в специальных центрах, где оцениваются эти качества претендентов.

Широко известны тесты на определение интеллектуального уровня и графические тесты, предназначенные для определения тех или иных характеристик человека. Однако для проведения тестирования требуются специалисты. Важно, чтобы они хорошо знали обо всех имеющихся средствах, обеспечивающих решение комплексной задачи отбора претендентов, и понимали, когда им необходимо обращаться к этим специальным службам.

Специалисты этих служб имеют в своем распоряжении широкий арсенал так называемых психологических тестов для оценки самых разнообразных качеств людей, которые необходимы для выполнения различных работ. В пользу

достоверности и надежности некоторых тестов свидетельствует тот факт, что в отличие от собеседования результаты тестирования не зависят от способности интервьюера контролировать ход собеседования, задавать направление беседы и быстро ориентироваться во всем многообразии получаемых ответов. В тестах вопросы задания тщательно сформулированы и одинаковы для всех претендентов.

Существуют тесты для оценки таких характеристик, как:

- профессиональная подготовка;
- знания и навыки;
- интеллектуальный уровень – общий интеллектуальный потенциал и умение решать проблемы;
- наклонности – специальные качества, такие, как, умение выражать свои мысли, математические способности, пространственное воображение, сноровка, навыки канцелярской работы;
- личностные качества – аспект очень спорный, призван определять темперамент, характер человека, является ли он интровертом или экстравертом и т.д.;
- физические характеристики.

Не слишком успешная практика использования отборочных собеседований и случайного набора методов развития персонала привела ко все возрастающему использованию передовыми фирмами центров оценки персонала.

Контрольные вопросы

1. Какова роль и место подбора и отбора персонала в управлении человеческими ресурсами организации.
2. Каково распределение ответственности в процессе проведения подбора персонала между линейными руководителями и специалистами по персоналу.
3. Назовите внутренние и внешние источники подбора персонала.
4. Как оценить качество набора?

5. Перечислите и раскройте содержание этапов отбора персонала.

Задание

1. На основании предложенных «Методических рекомендаций» разработайте схему приема на работу и детальный план собеседования с кандидатами.

Методические рекомендации по порядку приема новых сотрудников на предприятие¹.

1. Прием претендентов

1.1. Первичное собеседование с кандидатами на вакантное место осуществляется в отделе кадров с начальником или ведущим специалистом – для определения взаимных интересов, деловых качеств и опыта работы, приемлемых для предприятия, проверки трудовой книжки, выявления потенциальной возможности приема.

1.2. Определение в отделе кадров (по имеющимся утвержденным вакансиям) подразделений и должностей, на которых мог бы работать претендент.

1.3. Выдача претенденту бланка анкеты для заполнения и чистого бланка заявления с визой отдела кадров.

1.4. Направление претендента в подразделение для собеседования (с заполненной анкетой и телефонами):

- с непосредственным руководителем (мастером, начальником участка, руководителем группы – с их подписью на бланке заявления);
- с руководителем подразделения (с его подписью на бланке заявления);
- для руководителей и специалистов – собеседование с главным специалистом (по профилю), заместителем генерального директора (директором по направлению), курирующим данное подразделение.

¹ Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. - М. ИНФРА-М, 2000. - С. 146-150.

1.5. Инспектор подразделения согласовывает бланк заявления после подписания руководителем подразделения в ОТиЗ на наличие вакансии.

1.6. Руководитель подразделения получает письменное согласие генерального директора (по отдельным специальностям рабочих и служащих – заместителя генерального директора по направлению работы или кадрам, которым директор делегирует эти полномочия) на прием на основании собеседования и анкеты. Решает вопрос о необходимости назначения испытательного срока.

1.7. Инспектор подразделения направляет согласованные документы на оформление в отдел кадров.

1.8. Инженер отдела кадров вызывает претендента с документами для оформления.

1.8.1. Анкета, собственноручно заполненная претендентом, просматривается работником отдела кадров, все неясные вопросы уточняются при беседе с лицом, заполнившим анкету, после чего она заверяется работником отдела кадров и на ней ставится штамп.

1.8.2. Работник отдела кадров в ходе собеседования выясняет сведения, не указанные в анкете (о судимости близких родственников, о связях с иностранцами и т.п. для режимных подразделений), а также выясняет, имело ли это лицо какое-либо специальное оформление по прежнему месту работы (форму допуска, адрес и наименование предприятия), на обороте анкеты карандашом указывает должность, подразделение, куда направляется работник.

1.8.3. Лица, которые при приеме на работу должны быть оформлены по списку, заполняют анкету в одном экземпляре, по форме 2 в двух экземплярах и автобиографию.

1.8.4. При необходимости на руководителей, специалистов, принимаемых на работу, связанную с материальной ответственностью, запрашивается письменная или устная характеристика с прежнего места работы.

1.8.5. При оформлении работников в режимные подразделения работники отдела кадров руководствуются рекомендациями режимно-секретного отдела.

1.9. Отдел кадров осуществляет проверку первичных документов – паспортов, трудовых книжек, дипломов, других документов, а также анкеты (у военнообязанных – военного билета или приписного свидетельства).

1.10. Отдел кадров выдает претенденту направление на медосмотр и фотографирование для документа.

1.11. После подготовки документов в полном объеме отдел кадров направляет их на оформление в режимно-секретную службу (РСС).

1.12. После получения оформленных в РСС документов отдел кадров приглашает претендента для сообщения о принципиальном согласии на прием, уточняет сроки увольнения с предыдущего места работы, необходимость запроса на перевод.

1.13. Отдел кадров подготавливает проект приказа о приеме, получает подпись претендента об ознакомлении на приказе, оформляет проект трудового договора (контракта), с которым претендент направляется к руководителю подразделения. Претенденту сообщается дата и время его прибытия в отдел кадров для зачисления (т. е. дата приема).

1.14. Руководитель подразделения визирует проект контракта в ОТиЗ и подписывает у генерального директора (заместитель генерального директора, которому эти полномочия делегированы).

1.15. В понедельник проект приказа о приеме на работу, завизированный юрисконсультom, ОТиЗ, отделом кадров, РСС и бухгалтерией, подписывается у генерального директора.

1.16. В понедельник или среду претендент прибывает в приемную отдела кадров, проходит инструктаж:

- по технике безопасности (ООТиТБ);
- по пожарной безопасности (ВПЧ);
- по гражданской обороне (штаб ГО);
- по ПВТР, коллективному договору (отдел кадров), там же сдает трудовую книжку.

1.17. С направлением отдела кадров сотрудник направляется в бюро пропусков, получает пропуск и следует на место работы.

1.18. Руководитель подразделения проводит собеседование с работником, знакомит его с условиями труда и быта подразделения, с коллективом, делает запись в журнале первичного инструктажа по технике безопасности.

1.19. Непосредственный руководитель проводит инструктаж нового сотрудника на рабочем месте, проводит мероприятия по адаптации в трудовом коллективе.

1.20. В день приема на работу (еженедельно во вторник) в 14. 00 принятые сотрудники знакомятся с историей завода в музее завода.

1.21. Принятые на работу на промплощадку проходят инструктаж в режимно-секретном отделе и дают подписку.

2. Методика собеседования с кандидатом (в приемной отдела кадров)

2.1. Поздороваться, пригласить присесть.

2.2. Поинтересоваться, с какой целью пришел посетитель.

2.3. Выяснить, где проживает, где работает, размер получаемой оплаты труда по прежнему месту работы.

2.4. Выяснить причину увольнения с прежнего места работы.

2.5. Просмотреть документы - паспорт, трудовую книжку, военный билет, диплом.

2.6. Обратить внимание на прописку и периодичность смены работы (в том числе на причины увольнения).

2.7. Обратить внимание на возраст, стаж работы по специальности, время работы в предыдущих коллективах.

2.8. Выяснить, чем занимался конкретно на предыдущей работе (какие виды работ, с какими материалами).

2.9. Выяснить, что хочет претендент с точки зрения работы и оплаты труда.

2.10. Коротко рассказать об условиях труда и оплаты на предприятии.

2.11. Согласовать его (ее) и наши условия и предложить конкретное подразделение (или на выбор 2 подразделения).

2.12. В случае, если специалист такого профиля и опыта нужен предприятию, но он сомневается, стоит ли ему поступать сюда на работу, следует коротко рассказать о социальных льготах, программах, соцкультбыте.

2.13. Связаться с руководителями подразделения и организовать встречу претендента с мастером (наместником участка) и затем с руководителем подразделения.

3. Методика собеседования для руководителя подразделения

3.1. Ознакомьтесь с трудовой книжкой (лучше анкетой) кандидата.

3.2. Заранее определите вопросы, которые хотите задать.

3.3. Постоянно помните, на какую должность (работу) Вы подбираете кандидата.

3.4. Постарайтесь настроиться на кандидата.

3.5. Спланируйте встречу так, чтобы ничто не отвлекало Вас от беседы.

3.6. Не проявляйте предвзятости - улыбайтесь, будьте дружелюбным.

3.7. Убедитесь, что претендент запомнил Ваше имя, отчество и должность.

3.8. С начала разговора старайтесь называть кандидата по имени и отчеству.

3.9. Говорите медленно, отчетливо.

3.10. Не давайте обещаний, которые Вы не в состоянии выполнить.

3.11. Формируйте вопросы четко и ясно, задавайте их по одному.

3.12. Перепроверяйте ответы, задавая позднее те же самые вопросы, но в иной формулировке.

3.13. Задавайте такие вопросы, которые требуют более развернутого ответа, чем «да» или «нет».

3.14. В зависимости от исхода собеседования постарайтесь улыбнуться, пожмите претенденту руку, пожелайте удачи.

4. Специфические моменты (для работника отдела кадров и линейного руководителя), на которые необходимо обратить внимание при общении с претендентом.

4.1. Сменил слишком много мест работы, работал в коллективах не более 2 лет.

4.2. Туманно формулирует суть той работы, которую выполнял, функцию той должности, которую занимал.

4.3. Красочно, но неконкретно, описывает свои достоинства.

4.4. Внешний вид (на работе он вряд ли будет выглядеть лучше).

4.5. Манеры общения, тактичность (для специалиста).

4.6. Почему человек хочет работать именно у нас. Какие перспективы (для специалиста) он видит, приходя к нам.

5. Критерии отбора персонала.

5.1. Личностные характеристики.

5.1.1. Возраст (для рабочих – до 45 лет, для ИТР – 40 лет).

5.1.2. Пол (на специальности слесарей, электриков – только мужчины).

5.1.3. Образ мышления, склонности к конкретному виду деятельности.

5.1.4. Способности (по характеристике с предыдущего места работы).

5.1.5. Рабочие интересы и мотивация.

5.1.6. Социальный статус – семейные (холостые), дети.

5.2. Деловые качества.

5.2.1. Образование (для руководителей и специалистов – высшее образование по профилю; для рабочих высшей квалификации – техникум, для молодых рабочих – ПТУ или подобные учебные заведения).

5.2.2. Опыт работы по той специальности, на которую он претендует.

5.2.3. Физические (медицинские) характеристики (особенно для работы при вредных условиях труда и со специальными веществами, для работы с секретными документами и т.п.).

5.2.4. Специфические характеристики (склонность к спиртным напиткам и т.п.).

5.2.5. Склонность к стабильному коллективу (длительные сроки работы на предыдущих предприятиях).

5.2.6. Для руководителей - умение общаться с коллегами.

5.2.7. Для служб, работающих с коллегами вне завода, – умение общаться с клиентами.

6. Этапы внедрения системы отбора.

6.1. На первом этапе - 1996–1997 г. г. - путем изучения данных с предыдущей работы и собеседований в отделе кадров с непосредственным руководителем и руководителями в дирекции (для рабочих – с начальником подразделения).

6.2. На втором этапе – 1998 г. – составление тестов по набору (силами отдела кадров, ОТиЗ, руководителей подразделений и главных специалистов) для ИТР и бланков типовых бесед для рабочих.

6.3. На третьем этапе – 1999 г. – составление тестов по набору для основных видов рабочих специальностей.

6.4. На четвертом этапе – 2000 г. - привлечение специальных организаций для подготовки и апробирования тестовых систем отбора персонала.

6.5. На пятом этапе – 2001 и 2002 гг. – привлечение фирм, занимающихся подбором персонала, для приема специалистов высокой квалификации.

2. Деловая игра «Подбор и отбор персонала».

Описание деловой игры.

Организация в связи с расширением своей деятельности произвела расчет потребности в персонале. Расчет показал, что на отдельных участках работников не хватает, появились вакантные должности и, следовательно, необходимо дополнительно привлечь персонал. Были использованы различные источники поиска и подбора потенциальных работников: обращение к своим сотрудникам для поиска возможных кандидатов среди их родственников и знакомых; публикация объявлений в средствах массовой информации, в рекламных изданиях и т.п. В объявлениях содержались требования к работникам по каждой вакантной

должности, составленные на основе должностных инструкций, указывался также телефон диспетчера (последний выступал как бы в роли «фильтра», отсеивающего заведомо неподходящих кандидатов).

В организацию стали поступать резюме и анкеты кандидатов на вакантные должности. Их изучение позволило работникам службы управления персоналом произвести предварительный отбор претендентов, которым и были разосланы письма с приглашением явиться на собеседование.

До проведения собеседования работники звена по отбору и приему персонала отдела управления персоналом изучили систему методов оценки и отбора претендентов с целью выбора наиболее эффективных из них для характеристики отдельных оцениваемых качеств человека, а также провели мероприятия по подготовке помещения, пригласили нужных сотрудников из других подразделений, разработали стратегию проведения собеседования.

Специалисты отдела управления персоналом заранее подготовили стандартный бланк «Оценочный лист собеседования», на котором проводящий беседу служащий отмечает ответы претендента на вопросы, делает пометки о профессиональном уровне кандидата на должность или оценивает отдельные его качества (параметры). Следующий этап отбора персонала – собеседование, в котором могут участвовать специалисты отдела управления персоналом, других подразделений, для которых производится отбор на вакантную должность, руководитель организации, консультант по вопросам отбора персонала, а с другой стороны – претендент (или претенденты) на должность.

По результатам собеседования должен быть выбран тот кандидат, который по своим характеристикам в наибольшей мере отвечает требованиям, предъявляемым к данной должности.

Постановка задачи. Для проведения работы по подбору и отбору, персонала участникам деловой игры необходимо:

1. На основе анализа факторов появления дополнительной потребности в персонале определить состав вакантных должностей и количество требуемых работников по каждой должности.

2. По каждой вакантной должности разработать должностную инструкцию, содержащую перечень задач, функции, прав и ответственности работника.
3. По каждой вакантной должности разработать личностную спецификацию, содержащую требования к работнику, претендующему на данную должность (т. е. составить «идеальную» модель работника).
4. Составить объявления для публикации в средствах массовой информации о наличии вакантных должностей в данной организации (с указанием номера телефона).
5. Разработать структуру резюме и составить резюме на себя либо на вымышленное лицо – претендента на должность.
6. Разработать форму анкеты кандидата на вакантную должность с указанием тех реквизитов, которые, как считают в организации, дадут наиболее полное представление о претенденте еще до личной встречи с ним.
7. Произвести предварительный отбор кандидатов на должности на основании анализа сообщений о них, полученных по телефону, резюме и анкет кандидата на должность, отсеяв тем самым заведомо неподходящих людей.
8. Составить письмо-приглашение на собеседование тех кандидатов, которые прошли предварительный отбор.
9. Изучить систему методов отбора и оценки претендентов и отобрать наиболее приемлемые методы для каждой должности.
10. Разработать подготовительные мероприятия для проведения собеседования, включающие, кроме выработки стратегии собеседования, выбор и подготовку помещения, приглашение необходимых сотрудников из других подразделений, руководителя организации и т.п.
11. Разработать форму оценочного листа собеседования, который используется сотрудником отдела управления персоналом в ходе собеседования для кратких пометок, замечаний, касающихся кандидата.
12. Провести собеседование, выбрав из участников деловой игры представителей организации и претендентов на вакантные должности.

13. После собеседования проанализировать вопросы и ответы одной и другой стороны с точки зрения полноты и достоверности информации, корректности вопросов, логичности беседы и т.п.

14. Произвести отбор кандидатов и принять решение о приеме на работу тех из них, которые в наибольшей степени отвечают «идеальной» модели работника по конкретной должности.

Описание хода деловой игры.

1. Деловая игра рассчитана на 4 академических часа.

2. Преподаватель объясняет участникам цели и задачи игры и раздает необходимые бланки и документы.

3. Из участников деловой игры формируются три группы: экспертная группа, состоящая из двух человек, и две равные по численности группы, из остальных участников, одна из которых представляет собой претендентов на вакантные должности, а другая – представителей конкретной, выбранной, участниками организации (ее руководителя, начальника и сотрудников отдела управления персоналом, психолога, консультанта по оценке и отбору персонала и т.д.). Участники игры распределяют между собой роли самостоятельно, по желанию (группа «Претенденты», и группа «Специалисты»).

4. Экспертная группа оценивает разработанный той и другой стороной документы с точки зрения их полноты, правильности, достоверности составления и заполнения, информативности и т.д.; консультирует всех участников по вопросам подбора и отбора персонала.

5. Две другие группы работают параллельно. Ориентируясь на пункты, изложенные в разделе «Постановка задачи», каждая из групп выполняет следующие пункты:

п. 1. – совместно обе группы;

специалисты - пп. 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14;

претенденты – пп. 4, 5, 6, 12.

6. Все разработанные документы активно обсуждаются участниками игры: претендентами, специалистами, экспертной группой. Преподаватель руководит ходом обсуждения.

7. По п. 12 – проведение собеседования – отбирается один или несколько претендентов, наиболее полно отвечающих требованиям организации, и формируется группа из числа специалистов в количестве 3–4 человек. Все остальные участники игры внимательно наблюдают за ходом собеседования, выслушивают вопросы и ответы двух сторон, а после окончания беседы участвуют в обсуждении хода собеседования, оценивают его эффективность, соблюдение правил, рекомендаций, достижение поставленных задач.

8. Преподаватель дает свои комментарии и делает замечания по ходу деловой игры, а по окончании ее подводит итоги.

ТЕМА 5. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Адаптация есть процесс активного приспособления к новой среде. Применительно к переходу сотрудника на новую должность или работу процесс адаптации можно разделить на четыре этапа (рис. 9).

Цели адаптации в самом общем виде состоят в уменьшении стартовых издержек, в формировании позитивного отношения к работе и организации, в сокращении текучести кадров.

В процессе адаптации нового сотрудника, как правило, принимают участие:

- непосредственный руководитель (линейный руководитель), обеспечивающий составление и выполнение программы введения в должность на рабочем месте.

- наставник, сотрудник организации, имеющий навыки и возможность оказать реальную поддержку и помощь в адаптации работника.
- коллеги, работающие в одном отделе или в смежных подразделениях.
- подразделение управления персоналом.

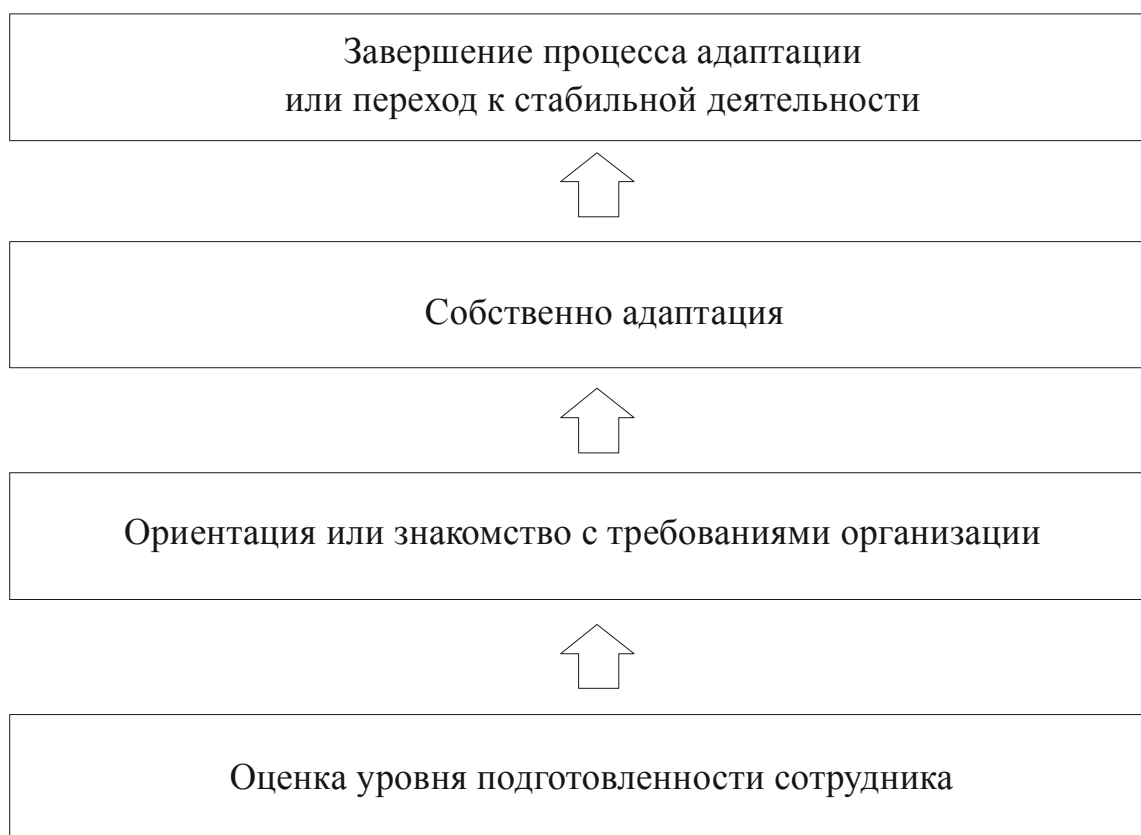


Рис. 9. Этапы процесса адаптации.

Знакомство с организацией или введение в должность принято называть ориентацией. Основная задача этого этапа – помочь сотруднику адаптироваться в новой обстановке и достичь необходимой эффективности в наиболее короткий срок. Оценка уровня подготовленности сотрудника необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации.

Каждый новый или новоназначенный работник нуждается в некоторой форме введения в должность. Процедура введения в должность имеет общий характер. Она устанавливает общие правила и предписывает комплекс необходимых действий. Для персонификации процесса введения в должность создаются программы для каждого отдельного сотрудника. Содержание программы зависит от следующих факторов:

- содержания работы;
- статуса и уровня ответственности;
- рабочего окружения;
- личных особенностей сотрудника.

Организация процедуры введения в должность в первый рабочий день включает экскурсии по подразделениям организации, беседы с представителем подразделения управления персоналом, заполнение необходимых документов.

После этого нового сотрудника представляют непосредственному руководителю и куратору, который отвечает за реализацию программы введения в должность.

Сначала сотрудник получает инструменты и оборудование, необходимые ему для работы. Затем происходит знакомство с рабочим местом и коллегами. И только после этого его начинают знакомить с организацией.

Список возможных тем может быть следующим:

- Подробная история компании и ее развитие.
- Высшее и среднее звено управления.
- Наиболее важные документы компании. Например, миссия, стратегия, система управления качеством и т.д.
- Описание бизнеса организации. Политика в области работы с заказчиками.
- Содержание работы, должностная инструкция, пределы полномочий, ответственность.
- Система качества.
- Взаимодействие с другими отделами или работниками.

- Техника безопасности (инструктаж).
- Список документов, с которыми новому работнику необходимо ознакомиться в первую очередь.

Этап собственно адаптации характеризуется установлением межличностных отношений в коллективе, освоением собственных профессиональных обязанностей. Поэтому как линейный менеджер, так и специалист по управлению человеческими ресурсами должны оказывать новому сотруднику максимальную поддержку и предоставлять широкие возможности для самореализации. Кроме того, на этом этапе важно регулярно проводить оценку эффективности деятельности сотрудника и при необходимости ее корректировку.

Завершение периода адаптации знаменуется последовательным преодолением возникших проблем и началом стабильной работы. Наступление данного этапа при хорошо спланированной кадровой работе наступает уже через несколько месяцев, тогда как спонтанно развивающийся процесс адаптации завершается только через 1-1,5 года.



С. К. Мордовин. Программы введения в должность¹.

<...> Один из наиболее практичных путей предоставления информации новому сотруднику - создание пакета документов, который состоит из обычных рекламных материалов и особых материалов, подготовленных специально для этого случая.

Если организация обладает соответствующими ресурсами, то в течение первого месяца организуется формальный семинар для всех новопринятых работников. На таком семинаре раскрываются основы философии организации, приводятся примеры обычной рабочей практики, обрисовываются перспективы, показывается положение на рынке. Обычно также рассказывается об основных продуктах или услугах, важнейших заказчиках и принципах работы с ни-

¹ Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров. - М.: ИНФРА-М, 2000. - С. 158-160.

ми, манерах и способах общения в компании.

В один из дней первой недели организуется встреча сотрудника и куратора с менеджером по обучению для разработки индивидуального плана обучения.

В ходе всего процесса адаптации необходимо контролировать прогресс сотрудника, для чего организуются периодические встречи по результатам выполнения программы введения в должность.

Желательно, чтобы процесс адаптации заканчивался формальным или аттестационным собеседованием, на котором подводились итоги адаптационного периода и планировались дальнейшие мероприятия по повышению эффективности работы сотрудника.

Список необходимых действий

Перед приходом нового работника необходимо:

- Убедиться, что должностная инструкция подготовлена и соответствует действительности.
- Договориться с кем-нибудь из его будущих коллег о неформальной помощи и опеке.
- Проверить, подготовлено ли его рабочее место.
- Проинформировать заранее всех сотрудников о приходе нового работника.
- Приготовить все информационные материалы, которые будут выданы сотруднику в первый день работы.
- Подготовить необходимые пропуска.
- Позвонить сотруднику накануне его официального выхода на работу и убедиться, что все в порядке.

Первый день

- Вместе с новым сотрудником проанализировать его должностные обязанности.
- Объяснить правила компенсации возможных затрат.

- Ознакомить с требованиями к конфиденциальности информации.
- Ознакомить с правилами внутреннего распорядка работы. Обсудить стиль управления, особенности культуры, традиции, нормы и т.д., принятые в организации.
- Ознакомить с основными процедурами и политикой в отношении персонала.
- Ознакомить с организационной структурой и структурой подчинения (если необходимо).
- Провести инструктаж по технике безопасности.
- Провести инструктаж по оказанию неотложной помощи.
- Ознакомить с правилами и действиями на случай эвакуации, показать пожарные выходы.
- Ознакомить с процедурой коммуникаций и связей по должности.
- Ознакомить с требованиями к внешнему виду.
- Ознакомить с требованиями пропускной системы, порядком открывания и закрывания офиса/рабочего кабинета.
- Представить сотрудника подчиненным, коллегам и руководителям.
- Предоставить информацию личного плана: местонахождение столовой, туалетов, места для отдыха, курения и т.д.
- Представить информацию о традициях отдела или группы, в которой сотрудник будет работать.

До конца периода адаптации

- Ознакомить со специальными процедурами.
- Ознакомить со спецификой работы в отделе и организации.

- Проанализировать компетенцию и разработать индивидуальную программу перспективной подготовки.
- Объяснить, как действует административно-хозяйственная система организации, существующие правила и процедуры.
- Ознакомить с требованиями и стандартами выполнения работы.
- Ознакомить с системой отчетности.

Поскольку процедура введения в должность не регулируется никакими правовыми нормами, все вышеизложенное носит рекомендательный характер. Для каждой организации данная процедура будет иметь исключительно индивидуальный характер, и дело организации решить, в каком объеме использовать эту процедуру, какие дополнительные аспекты в нее внести и использовать ли ее вообще.



Захаров Д. К. Профориентация и трудовая адаптация персонала¹.

Профессиональная ориентация - это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

<...> Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.

¹ Управление персоналом организации. Учебник/Под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 1997. – С. 269-274.

Когда человек поступает на работу, он включается в систему внутриорганизационных отношений, занимая в ней одновременно несколько позиций. Каждой позиции соответствует совокупность требований, норм, правил поведения, определяющих социальную роль человека в коллективе как работника, коллеги, подчиненного, руководителя, члена коллективного органа управления, общественной организации и т.п. От человека, занимающего каждую из названных позиций, ожидается соответствующее ей поведение. Поступая на работу в ту или иную организацию, человек имеет определенные цели потребности, нормы поведения. В соответствии с ними сотрудник предъявляет определенные требования к организации: к условиям труда и его мотивации.

Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.

Выделяются два направления адаптации:

первичная, т. е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, речь идет в данном случае о выпускниках учебных заведений различного уровня);

вторичная, т. е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например, переходящих в ранг руководителя).

Следует отметить, что в условиях формирования и функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. С другой стороны, отечественным кадровым службам необходимо обратиться к опыту зарубежных фирм, которые уделяют традиционно повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников. Эта категория работников нуждается в особой заботе о них со стороны администрации.

В теоретическом и практическом плане выделяется несколько аспектов адаптации:

психофизиологический – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда;

социально-психологический – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе;

профессиональный – постепенная доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.);

организационный – усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизма управления фирмой.

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда. К этим условиям следует отнести: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация и т.п).

В процессе социально-психологической адаптации происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе и отдельных формальных и неформальных группах, о социальных позициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой.

Профессиональная адаптация характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формирова-

нием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте.

В процессе организационной адаптации сотрудник знакомится с особенностями организационно-экономического механизма управления фирмой, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе. Следует выделить еще одну важную и специфическую сторону организационной адаптации – подготовленность сотрудника к восприятию и реализации нововведений (технического или организационно-экономического характера).

Несмотря на различие между аспектами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

- качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников;
- объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации работников);
- отработанность организационного механизма управления процессом адаптации;
- престиж и привлекательность профессии, работы по определенной специальности именно в данной организации;
- особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника;
- наличие отработанной системы внедрения новшеств;

- гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации;
- особенности социально-психологического климата, сложившегося в коллективе;
- личностные свойства адаптируемого сотрудника, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п.

Особо следует остановиться на вопросе организационного механизма управления процессом адаптации как ключевого условия ее успешного осуществления. Неотработанность данного механизма для отечественных организаций является одной из главных причин декларативности управления адаптацией и лозунгового провозглашения ее необходимости.

Управление трудовой адаптацией требует проработки в первую очередь трех организационных элементов:

- структурное закрепление функции управления адаптацией;
- технология процесса управления адаптацией;
- информационное обеспечение этого процесса.

В качестве возможных организационных решений проблемы структурного закрепления функций управления адаптацией могут быть предложены следующие:

1) Выделение соответствующего подразделения (группы, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала.

2) Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по подразделениям (цехам, отделам) или группам подразделений. В данном случае специалист по персоналу становится куратором определенных подразделений. Следует заметить, что специалистом по управлению адаптацией может быть как сотрудник одного из подразделений системы управления персоналом, так и подготовленный к этой роли сотрудник другого функционального подразделения.

3) Развитие наставничества, которое в последние годы незаслуженно забыто в отечественных организациях. Зарубежные фирмы активно применяют наставничество, рассматривая его как форму доверия к опытному сотруднику, а также в качестве определенного этапа в его служебном продвижении. При этом наставничество поддерживается материальными стимулами. В качестве наставников могут выступать как опытные работники со стажем, руководители, так и молодые сотрудники, проработавшие несколько лет и положительно зарекомендовавшие себя. Этот опыт, берущий свое начало в Японии, в последние годы успешно развивается в европейских фирмах.

4) Развитие структурных взаимосвязей системы управления персоналом (в частности, подразделения управления адаптацией) со службой организации управления. Во многих зарубежных фирмах эта служба структурно включена в систему контроллинга. Предметом функциональных взаимосвязей между подразделениями управления адаптацией и организации управления являются главным образом вопросы форм и принципов организации труда, системы внедрения новшеств и т.п.

Следует обратить внимание на важность проблемы управления нововведениями. Продуманная реализация данной функции становится фактором успешной адаптации работников к новым условиям труда.

В качестве возможных организационных решений по технологии процесса управления адаптацией могут быть предложены следующие:

- организация семинаров, курсов по различным аспектам адаптации;
- проведение индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, впервые вступающих в эту должность;
- проведение организационно-подготовительной работы при введении новшеств;
- специальные курсы подготовки наставников;

- использование метода постепенного усложнения заданий, выполняемых новым работником. Одновременно необходим контроль с конструктивным анализом ошибок, допущенных при выполнении заданий. Целесообразно при этом продумать систему дополнительного поощрения сотрудника за успешное решение поставленных задач;
- выполнение разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- выполнение разовых поручений по организации работы органа управления (производственного совещания, совета директоров и т.п.);
- подготовка замены кадров при их ротации;
- проведение в коллективе подразделения специальных ролевых игр по сплочению сотрудников и развитию групповой динамики.

Кроме того, следует обратить внимание на реализацию принципов организации труда, оказывающих мотивационное воздействие на персонал и облегчающих процесс адаптации сотрудников. К таким принципам организации труда можно отнести:

- создание целевых проблемных групп, творческих бригад, варьирование их состава, времени и проблематики работы;
- организация венчуров;
- определение рациональной степени свободы режима труда, широкое использование аккордного принципа работы;
- оптимальное дублирование задач подразделений, введение элементов конкурсности и соревновательности подразделений, проектов и т.п.;
- гласность результатов труда (как групповых, так и индивидуальных);
- участие работников в управлении (использование методов групповой выработки решений, коллективного участия в разработке стратегических программ, делегирование полномочий и ответственности и т.п.);
- проведение совещаний с рациональной периодичностью и длительностью;

- рациональное использование возникающих референтных групп;
- использование творческих методов выработки решений;
- обеспечение обратной связи с администрацией и коллегами по вопросам достигнутых результатов труда и адекватности их оценки. Центр тяжести информационного обеспечения процесса адаптации лежит на сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Эти показатели условно делятся на объективные и субъективные. К *объективным* относятся те, которые характеризуют эффективность трудовой деятельности, активность участия сотрудников в ее различных сферах.

Кроме того, показатели адаптации подразделяются по принадлежности к одному из ее аспектов, например, профессиональному аспекту (соответствие квалификационных навыков требованиям рабочего места); социально-психологическому (степень соответствия поведения личности нормам, сложившимся в данном коллективе); психофизиологическому (степень утомляемости, уровень нервной перегрузки).

Субъективные показатели характеризуют удовлетворенность сотрудника работой в целом или отдельными ее проявлениями. Они подразделяются аналогично объективным по принадлежности к одному из аспектов адаптации и определяют собственную оценку работником: своего отношения к профессии и квалификации; отношений с коллективом сотрудников, с руководством; самочувствия, условий и тяжести труда; понимания роли индивидуальных задач в решении общих задач организации.

Сбор и обработку информации об уровне и длительности адаптации целесообразно проводить в рамках процедуры *текущей деловой оценки персонала*. Здесь отличие состоит в том, что по отношению к новым сотрудникам процедура деловой оценки должна иметь более высокую периодичность в пределах срока адаптации.

Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных по-

казателей уровня и длительности адаптации. Вывод о ее успешном проведении делается на основе сравнения фактических и нормативных показателей.



Аксенова Е. А. , Базаров Т. Ю. Адаптация персонала¹

<...> *Ориентация* – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например, в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Обычно обязанности между ними распределяются следующим образом:

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	менеджера по персоналу
1. Составление программы ориентации	+	Ассистирует
2. Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		+
3. Объяснение задач и требований к работе	+	
4. Введение работника в рабочую группу	+	
5. Поощрение помощи новичкам со сторон	+	

Как правило *программа ориентации* включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием).

Часто в ходе проведения *общей программы ориентации* затрагиваются следующие вопросы:

1) *Общее представление о компании*: цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; продукция и ее потребители, стадии доведения про-

¹ Указ. соч. С. 234-237.

дукции до потребителя; разнообразие видов деятельности; организация, структура, связи компании; информация о руководителях.

2) *Политика организации*: принципы кадровой политики: принципы подбора персонала; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; правила пользования телефоном внутри предприятия; правила использования различных режимов рабочего времени; правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3) *Оплата труда*: нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; оплата выходных, сверхурочных.

4) *Дополнительные льготы*: страхование, учет стажа работы: пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству; поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию; возможности обучения на работе; наличие столовой, буфетов; другие услуги организации для своих сотрудников.

5) *Охрана труда и соблюдение техники безопасности*: места оказания первой медицинской помощи; меры предосторожности; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила противопожарной безопасности; правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6) *Работник и его отношения с профсоюзом*: сроки и условия зима; назначения, перемещения, продвижения; испытательный срок; руководство работой; информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу; права и обязанности работника - права непосредственного руководителя; организации рабочих постановления профсоюзов и политика компании; руководство и оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания, оформление жалоб; коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

7) *Служба быта*: организация питания; наличие служебных входов; условия для парковки личных автомобилей.

8) *Экономические факторы*: стоимость рабочей силы; стоимость оборудования; ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Затем может быть проведена *специальная программа*, осуществляемая как в формах бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы.

1) *Функции подразделения*: цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; взаимоотношения с другими подразделениями; взаимоотношения внутри подразделения.

2) *Рабочие обязанности и ответственность*: детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом; нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения; длительность рабочего дня и расписание; дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

3) *Требуемая отчетность*: виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней; отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4) *Процедуры, правила, предписания*: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; поведение в случае аварий, правила техники безопасности; информирование о несчастных случаях и опасности; гигиенические стандарты; охрана и проблемы, связанные с воровством; отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению; правила поведения на рабочем месте; вынос вещей из подразделения; контроль за нарушениями; перерывы (перекуры, обед); телефонные переговоры личного характера в рабочее время; использование оборудования; контроль и оценка исполнения.

5) *Представление сотрудников подразделения*.

Контрольные вопросы

1. Опишите основные способы и мероприятия по управлению процессом адаптации.
2. Охарактеризуйте этапы адаптации сотрудника в организации.
3. Назовите основные элементы и участников программы введения в должность.
4. Раскройте особенности психофизиологической, социально-психологической, профессиональной и организационной адаптации.

Задания

1. Подготовьте типовой план и пакет необходимых документов для адаптации следующих сотрудников в организации: а) начальник цеха; б) кассир; в) уборщик производственных помещений.
2. Разработайте сценарий беседы руководителя кадровой службы с новым работником.
3. Разработайте программу адаптации и ориентации студента-первокурсника вуза.

ТЕМА 6. ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Под оценкой персонала организации принято понимать процесс определения деловых и личностных качеств сотрудников организации и результативности их деятельности. Оценка осуществляется для принятия обоснованных кадровых решений при приеме, ротации, направлении на обучение, представлении к поощрению и т.д., а также при проведении периодической аттестации.

Аттестация персонала, таким образом, это систематическая оценка деловых и личностных качеств работников, установление их служебно-

должностного соответствия предъявляемым требованиям к занимаемой должности.

Предметом оценки персонала могут быть:

- *Особенности поведения.* Для этого требуется предварительный анализ содержания работы и установление определенных стандартов поведения, отклонение от которых негативно влияет на эффективность работы. Чаще всего применяется для оценки персонала, имеющего непосредственный контакт с клиентами – продавцов, социальных работников, работников сферы услуг.

- *Эффективность деятельности,* т. е. анализ персональных особенностей выполнения работы, результатов принятых сотрудником решений, используемых приемов и методов. Чаще всего применяется для оценки работы персонала, выполняющего рутинные процедуры, - операторов, приемщиков, учетчиков и т.д.

- *Выполнение должностных обязанностей.* Системы, построенные на основе одного этого фактора, встречаются чаще всего для оценки деятельности сотрудников государственного и муниципального управления или в том случае, когда содержание работы жестко регламентировано должностной инструкцией (например, операторы атомных реакторов). Процедура оценки носит ярко выраженный дисциплинарный характер, направленный на устранение причин невыполнения обязанностей.

- *Уровень достижения целей.* Обычно используется для оценки деятельности руководителей и сотрудников, самостоятельно выполняющих определенные функции или задания, – менеджеров проектов, специалистов по продажам определенных продуктов.

- *Уровень компетентности.* Производится сравнение идеального и реального профиля компетентности работников любого уровня, если в организации разработаны карты компетенции для соответствующих видов работ и должностей. Оценка направлена на обсуждение способов повышения компетентности, на обучение и повышение квалификации, индивидуальное развитие.

- *Особенности личности.* Проводится в специальных центрах оценки персонала и базируется на измерении или оценке психологических особенностей личности различных категорий сотрудников или наиболее характерных чертах их личности.

Критерии оценки должны соответствовать целям организации, содержанию работы и удовлетворять стремлению сотрудников быть успешными. Критерии могут быть выражены в виде количественных, временных, финансовых показателей, качественной оценки, соблюдения процедур, исполнения и т.п., могут быть представлены через позитивные или негативные показатели. Поскольку успешность сотрудников часто зависит от нескольких факторов, то, как правило, используется комплексная система критериев оценки. В этом случае определяется вес или важность каждого критерия.

Выбор методов оценки персонала для каждой организации является специфической задачей, решить которую может только руководство. С учетом сложности этой задачи можно настоятельно рекомендовать привлекать профессиональных консультантов.

Система оценки персонала должна учитывать такие факторы, как:

- стратегические цели организации;
- состояние внешней среды, организационная структура и культура организации;
- традиции;
- контингент работающих.

В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы: балльный (рейтинговый), сравнительный (ранжирование). Для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы: ситуативная оценка, психологические тесты, свободная характеристика, управление по целям, круговая аттестация, центры оценки. Подробное описание названных методов приведено в текстах к теме.

При выборе системы оценки персонала особое внимание обращается на ее соответствие другим процессам управления персоналом - компенсации, планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы избежать противоречий и конфликтов.

Основные задачи оценки на этапе аттестации – это выявление потенциала работника и контроль за исполнением функциональных обязанностей. Процедура проведения аттестации представлена на рис. 10.

С учетом целей аттестацию подразделяют на две основные части: оценку труда и оценку персонала. Оценка труда позволяет выявить степень соответствия качества и объема труда с планируемым результатом. Оценка персонала служит исследованию способностей, склонностей и степени готовности работника к выполнению конкретного вида деятельности, а также выявлению имеющихся резервов.

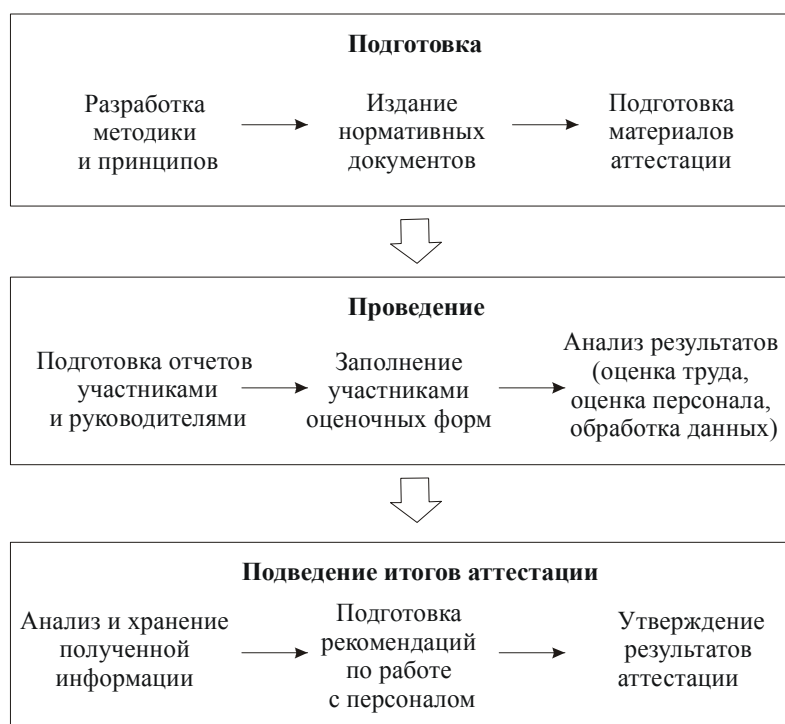


Рис. 10. Процедура проведения аттестации.



Захаров Д. К. Деловая оценка персонала¹.

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотивации и свойств) требованиям должности или рабочего места.

На основании степени указанного соответствия решаются главным обра-

¹ Указ. соч. С. 259-264.

зом следующие задачи:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;
- разработка возможных путей совершенствования деловых или личностных качеств сотрудника;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины.

Кроме того, деловая оценка персонала может помочь в решении ряда дополнительных задач:

- установление обратной связи с сотрудником по профессиональным, организационным и иным вопросам;
- удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

Деловая оценка является важнейшей составляющей процесса отбора и развития персонала. Различают два основных вида деловой оценки:

- оценку кандидатов на вакантную должность;
- текущую периодическую оценку сотрудников организации.

Оба вида оценки позволяют решать в основном аналогичные (из приведенных выше) задачи, поэтому в их формулировке под словом «сотрудник» следует понимать также «кандидат на должность».

Отечественная и зарубежная практика деловой оценки кандидатов на вакантную должность позволяет говорить о четырех основных этапах, определяющих содержание процесса оценки данного вида. К этим типовым этапам можно отнести: анализ анкетных данных; наведение справок об испытуемом работнике (по месту прежней работы или учебы); проверочные испытания; собеседование.

Текущая периодическая оценка сотрудников организации сводится, как правило, к двум основным этапам: а) оценке результатов работы и факторов, определяющих степень достижения этих результатов; б) анализу динамики ре-

зультативности труда за определенный промежуток времени, а также динамики состояния факторов (условий), влияющих на достижение результатов.

Организационная процедура подготовки деловой оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

- разработка методики деловой оценки (если это целесообразно, такая методика может быть приобретена) и привязка к конкретным условиям организации;
- формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;
- определение времени и места проведения деловой оценки;
- установление процедуры подведения итогов оценивания;
- проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылка и определение каналов и форм передачи информации);
- консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

<...> При формировании текущей периодической оценки обобщаются: а) мнения коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками; б) подчиненных; в) специалистов в области деловой оценки, а также результаты самооценки работника. В ряде случаев в состав комиссии включают руководителя более высокого уровня организационной иерархии (например, руководителя функциональной подсистемы, общей системы управления организацией).

<...> При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп:

- результативности труда;

- профессионального поведения;
- личностных качеств.

В оценке результативности труда следует различать так называемые «жесткие» и «мягкие» показатели.

«Жесткие» показатели достаточно легко измеримы и охватываются, как правило, информационной системой организации. Показатели данного вида могут формулироваться субъективно разработчиком методики оценки, но они должны поддаваться достаточно объективной количественной оценке, например, со стороны руководителя. Наиболее соответствуют «жестким» показателям производственная система организации, а также подразделения системы управления, имеющие ярко выраженные взаимосвязи с внешним окружением: отдел маркетинга, отдел материально-технического снабжения, отдел главного механика и т.п.

«Мягкие» показатели оценки определяются зависимостью от субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата (например, в исследовательских подразделениях).

При всей важности и приоритетности показателей результативности труда следует всегда помнить о следующих правилах:

- не отдавать явного предпочтения какому-то одному показателю и в целом данной группе показателей, так как это ведет к пренебрежению сотрудниками другими, зачастую не менее важными аспектами деятельности;
- определять необходимое и достаточное количество показателей, чтобы, с одной стороны, они охватывали все существенные стороны результативности труда, но, с другой стороны, не перегружали оценку.

Эти правила важны не только для данной, но и для последующих групп показателей.

Показатели профессионального поведения условно делятся на факторы (или условия) достижения результатов труда и показатели непосредственного профессионального поведения.

Под факторами (или условиями) достижения результатов труда понимаются главным образом способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы. Другими словами, данные показатели характеризуют степень создания работником своей функциональной роли.

Показатели непосредственного профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т.п.

При этом важно учитывать тот момент, чтобы непосредственно наблюдаемое поведение было действительно необходимым при выполнении работы и чтобы его включение в качестве критерия оценки не мешало, а способствовало достижению определенных результатов (в ряде случаев эти результаты можно рассматривать как совместные для взаимодействующих сторон). При выработке данных показателей важно их конкретизировать, что позволит ослабить или устранить возможность множественной интерпретации со стороны оценщика.

Третья группа показателей оценки - личностные качества. При всей кажущейся простоте эта группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, формулировке и учете. Это обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии и повышенной вероятностью нарушения правил выбора критериев, которые были сформулированы ранее при рассмотрении показателей результативности труда. Главная проблема кроется в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности. <...> Однозначность оценки этих свойств возможна при неоднократном и достаточно постоянном наблюдении за сотрудником, что фак-

тически является делом очень сложным и нередко ведет к искаженному восприятию сотрудника оценщиком, так как не обеспечивается систематичность оценки. Указанные особенности применения личностных свойств в качестве показателей оценки персонала требуют осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей.

Одним из важнейших вопросов при проведении деловой оценки персонала является выбор способов, с помощью которых оцениваются те или иные показатели.

В любом случае способ или метод оценки должен обеспечивать, возможно, большую объективность измерения конкретных значений показателя. Следует указать на важность соблюдения в методике оценки следующего условия: необходимость подробного описания количественной и качественной интерпретации возможных состояний показателя. При этом речь идет о стремлении максимально сократить субъективность оценок, так как вряд ли можно найти способ, позволяющий достигнуть их полной объективности.

Принципы выделения двух групп методов оценки можно сформулировать следующим образом:

- показатели оценки заданы заранее;
- оценщик свободен в выборе этих показателей.

При использовании методов с предварительным установлением показателей оценки разработчик системы оценки определяет, что должно оцениваться, на какие признаки ориентируется оценщик.

При оценке можно использовать несколько методов, которые определяют особенности выделения конкретных значений показателей:

- характеристика значения устанавливается на шкале для каждого сотрудника (метод шкалирования);
- несколько оценок приводится в ранжированный ряд относительно одного значения (метод упорядочения рангов);

- отдельный сотрудник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия предложенного значения показателя (метод альтернативных характеристик).

Метод шкалирования может проявлять себя в двух формах: метод градации и метод оценочных шкал с описанием количественной оценки. При методе градации оценщику предлагается шкала с балльным определением значений показателей, причем эти баллы представляют степень выраженности показателя. Пример использования метода градации проиллюстрирован ниже:

Показатель:

соблюдение установленных (согласованных) сроков

1	2	3	4	5
(редко)	(часто не соблюдается)	(в основном)	(с некоторыми исключениями)	(всегда)

Этот метод, напоминающий собой систему школьных оценок, не связан с большими затратами на разработку и потому удобен и экономичен. Но при этом возникает определенный ряд проблем. Числовое обозначение выраженности показателя делает возможным широкое поле интерпретации у оценщика (например, в зависимости от уровня его собственных претензий). При оценивании это называют ошибками снисходительности или строгости. Имеются оценщики, которые склонны давать суждения либо по экстремальным (1 или 5) значениям («тенденция к экстремумам»), либо по средним значениям шкалы («тенденция к середине»).

Чтобы снизить субъективизм при использовании метода градации, используют другую разновидность шкалирования - метод оценочных шкал с описанием количественной оценки. При этом числовые значения шкалы интерпретируются более подробным описанием образа действий, соответствующего данному числовому значению. Различия будут состоять в объеме и степени конкретизации отдельных описаний. Пример использования рассматриваемого

метода представлен в табл. 6.

Таблица 6

Показатель оценки: сотрудничество				
5	4	3	2	1
Ярко выраженная способность к сотрудничеству; при этом имеет собственное мнение и может позитивно влиять на других, считается с мнением окружающих, конструктивно воспринимает критику	Хорошая способность к сотрудничеству; имеет собственное мнение, которое ценится другими, считается с мнением окружающих, позитивно воспринимает критику.	Способен к сотрудничеству, собственное мнение ставит на передний план, в целом хорошо воспринимается другими, не всегда воспринимает мнение окружающих и критику.	Показывает небольшую склонность к сотрудничеству, воздерживается от выражения собственного мнения, остается незаметным.	Не показывает склонности к сотрудничеству

Качество данного метода повышается при возрастающей конкретизации описания отрезков шкалы. При этом следует стремиться к непосредственному отражению в шкале требований к рабочему месту (должности). Тем самым достигается меньшая предрасположенность к искаженным оценкам.

Следующим методом оценки является метод упорядочения рангов. Иногда встречается такая ситуация, что многие сотрудники могут быть сопоставлены лишь по отдельным значениям шкалы, которые соответствуют двум градациям. При этом необходимо соблюдать дифференциацию между сотрудниками (например, по шкале размера заработной платы определенной категории работников). Такая дифференциация при деловой оценке персонала достигается использованием «метода упорядочения рангов», который, однако, на практике применяется редко.

В рамках аналитической оценки по каждому показателю составляется ранжированный ряд, например: показатель «добросовестное выполнение заказов»: сотрудник 1 > сотрудник 2 > сотрудник 3.

Суммарная (обобщенная) оценка работников рассчитывается сложением отдельных рангов.

Рассматриваемый метод обладает рядом недостатков: ненормируемые затраты времени при оценке значительных групп сотрудников, отсутствие воз-

возможности сравнения групп. Также нельзя сделать достоверного заключения о качественной дистанции между двумя оцениваемыми объектами: разница в результатах работы между сотрудниками 1 и 2 может быть большой, а между сотрудниками 2 и 3 - незначительной. Эти различия нельзя выявить из упорядочения рангов.

Метод альтернативных характеристик отличается от предыдущих тем, что он не использует систематизированные способы измерения. Оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника. Оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания этому образу.

Кроме рассмотренных выше методов оценки, существует еще одна их разновидность: метод без предварительного установления показателей оценки. Такой метод устанавливает ход процесса оценивания, но без предварительного определения признаков оценки. В процессе оценки разрабатываются существенные и специфические для рабочего места (должности) измерения результатов труда. Оценщик становится более независимым и гибким в выборе конкретных способов ведения оценки.

Сотрудник:

- | | |
|--|--------------------------|
| соблюдает все сроки | <input type="checkbox"/> |
| имеет сложности при координации различных задач | <input type="checkbox"/> |
| чувствительно реагирует на критику | <input type="checkbox"/> |
| работает больше, чем требуется | <input type="checkbox"/> |
| нелегко находит контакт с внешним окружением | <input type="checkbox"/> |
| в условиях дефицита времени работает безошибочно | <input type="checkbox"/> |
| составляет четко структурированные отчеты (сообщения и т.п.) | <input type="checkbox"/> |

Ключевая идея метода лежит в измерении результатов и эффективности труда сотрудников, при котором устанавливается вклад работника в достижение целей организации.

В рамках этого метода выполняются следующие последовательные шаги:

а) устанавливаются цели для каждого сотрудника на конкретный период. При этом определяется ожидаемый трудовой вклад и, исходя из установленных целей, вырабатываются критерии оценки на конец данного периода времени;

б) по его истечении оцениваются результаты - как руководителем, так и самим сотрудником. Введение самооценки улучшает информационную базу делового оценивания. Различия в оценках одного события обсуждаются в рамках оценочных бесед;

в) руководитель указывает на возможности улучшения и развития деятельности сотрудника, а также совместно с сотрудником определяет цели на новый период.

Многосторонность деловой оценки персонала достигается за счет применения так называемых «оценочных листов», которые заполняются всеми участниками процесса деловой оценки. <...> Оценочные листы заполняются всеми сторонами-оценщиками (коллеги, непосредственное руководство, подчиненные, сотрудники смежных подразделений, имеющие рабочие контакты с оцениваемым сотрудником). Все заполненные бланки поступают к непосредственному руководителю оцениваемого сотрудника. Руководитель дает собственное заключение по представленным оценкам и знакомит с ним сотрудника. Свое заключение и бланки «Оценочных листов» руководитель передает в службу управления персоналом. В свою очередь, указанная служба должна зачислять в кадровый резерв на выдвижение сотрудников, получивших высшие баллы в течение последних двух-трех плановых оценок, а также требовать от руководителя подробных пояснений, если его мнение по отдельным показателям оценки какого-либо сотрудника расходится с мнением большинства оценщиков.



Базаров Т. Ю. Методы оценки персонала¹.

1. *Центры оценки персонала.* Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышают прогностичность и точность оценки. Особенно эффективны при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.

2. *Тесты на профпригодность.* Их цель – оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность. 55% опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять.

3. *Общие тесты способностей.* Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

4. *Биографические тесты и изучение биографии.* Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность.

Используются также данные *личного дела* – своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

5. *Личностные тесты.* Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности.

¹ Указ. соч. С. 231-233.

20% опрошенных ответили, что они пользуются различными видами личных и психологических тестов в своих организациях.

6. *Интервью.* Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

7. *Рекомендации.* Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные и солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов – для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация представляется. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека. Если рекомендацию профессионалу представляет человек очень известный в кругах специалистов, то данная рекомендация будет более обоснованной.

8. *Нетрадиционные методы*

11% используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией.

18% применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу. Ни одна из опрошенных организаций не использует для своих кандидатов тестов на СПИД.

22% пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях.

Приведем сравнительную эффективность методов оценки кандидатов:

Метод оценки	Оценка уровня эффективности, %
1. Центры оценки персонала	70-80
2. Тесты на профпригодность	60
3. Общие тесты способностей	50-60
4. Биографические тесты	40
5. Личностные тесты	40
6. Интервью	30
7. Рекомендации	20
8. Астрология, графология	10

Правильно подобрать метод отбора, который следует использовать предприятию, позволяет предварительная оценка результатов отбора и понесенных на него затрат.

Анализ затрат и выгод, приносимых мероприятиями по оценке.

Каждая ступень может рассматриваться как фильтр, отсеивающий наименее квалифицированных кандидатов. Ступени 1–3 используются практически во всех случаях, а ступени 4–6 – не всегда. Так, например, ступень 5 необязательна для должностей, не требующих особой ответственности.

В среднем на подбор одного кандидата в США затрачивается до 16–18 чел. /ч, в Японии – до 48 чел. /ч.

Метод (ступень) отбора	Затраты
1. Предварительная отборочная беседа	Незначительные
2. Заполнение бланка заявления	Незначительные
3. Беседа по найму	Затраченное время x Затраты на час
4. Тесты по найму	5 – 10 тыс. долл.
5. Проверка рекомендаций и послужного списка	100 долл.
6. Медицинский осмотр	100 долл.
7. Принятие решения	

Контрольные вопросы

1. Какие методы используются при оценке кандидатов?
2. Разведите понятия оценка и аттестация персонала.
3. Какие факторы должна отражать система оценки персонала?
4. Назовите и охарактеризуйте основные этапы аттестации персонала.

Задание

Используя приведенные в таблице 7 критерии деятельности, проведите оценку сотрудников подразделения.

Таблица 7

Критерии деятельности	Оценка эффективности
Профессиональные навыки и знания Знание процессов, процедур, правил и стандартов Компании. Наличие умений и навыков, необходимых для эффективной и результативной работы. Знание должностных задач и обязанностей	- 10...+10
Производительность Количество выполняемой работы, эффективность использования времени и других ресурсов	- 10...+10
Работа в команде и сотрудничество Уровень взаимодействия с другими сотрудниками, стремление к достижению совместного результата, направленность на групповую работу, способность согласовывать личные интересы с интересами группы, других рабочих групп и Компании в целом	- 10...+10
Прилагаемые усилия/старательность Старание быть лучшим, эффективным. Стремление выполнить работу наилучшим образом, ориентация на достижение результата	- 10...+10
Качество работы Наличие или отсутствие ошибок, аккуратность, обязательность. Выполняет ли сотрудник порученное задание тщательно и в соответствии со стандартами Компании?	- 10...+10
Мобильность и гибкость Ориентация на изменения, способность быстро и эффективно адаптироваться в изменяющихся условиях, способность эффективно работать в ситуации неопределенности	- 10...+10
Планирование и организация работы Уровень организации работы, способность целенаправленно и последовательно продвигаться к запланированному результату	- 10...+10
Принятие решений Способ, качество и результативность принимаемых решений, готовность принять ответственность за свое решение	- 10...+10
Ориентация на финансовые результаты Ориентация сотрудника на достижение финансовых результатов (повышение объема поступлений (дохода), прибыли или затрат)	- 10...+10
Исполнительская и трудовая дисциплина Своевременность выполнения распоряжений руководства, наличие или отсутствие замечаний по трудовому распорядку дня	- 10...+10

Перед началом процедуры прежде всего следует:

- Тщательно изучить значение каждого представленного критерия.
- Оценить деятельность сотрудника по каждому конкретному критерию в интервале между -10 и +10.

- Прежде чем дать оценку, вспомните типичные примеры работы и способы взаимодействия конкретного работника.

Поставьте соответствующее значение по каждому из критериев в обозначенных пределах и просчитайте среднюю оценку с учетом знака. Она и будет аттестационным показателем эффективности деятельности конкретного сотрудника.

ТЕМА 7. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Обучение персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений современным требованиям производства. Существует множество различных точек зрения о том, что представляет собой обучение. Наиболее часто встречающаяся модель организации процесса обучения состоит из трех стадий (рис. 11): 1) анализ необходимости в обучении, включая определение целей и задач обучения; 2) организация обучения; 3) оценка результатов обучения.

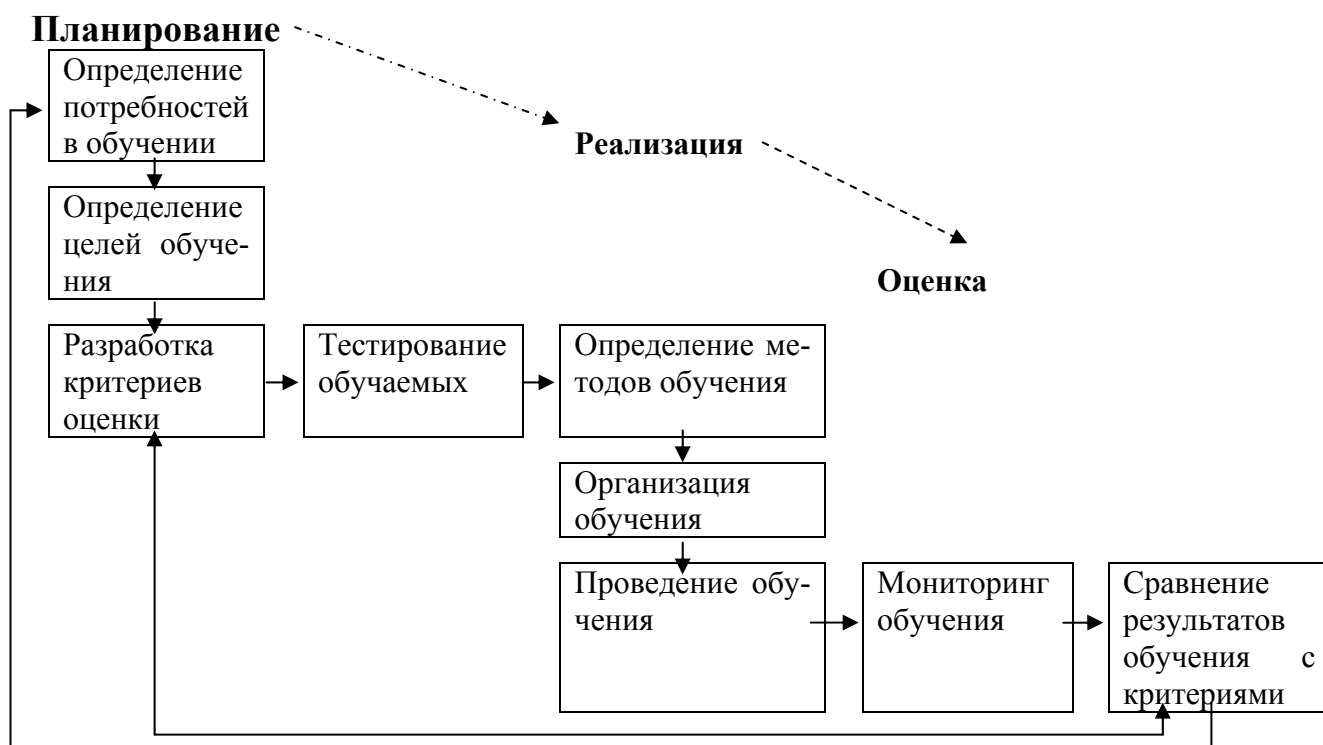


Рис. 11. Модель обучения персонала.

Оценка потребности в обучении персонала является составной частью общего планирования трудовых ресурсов. От качества анализа потребности в обучении зависит эффективность затрат и результативность последующей деятельности сотрудников.

Основой для анализа потребности в обучении является, как правило, бизнес-план. На его базе проводится анализ того, что действительно необходимо для эффективной работы организации. Конкретизировать задачи по каждому из направлений деятельности поможет сбор и анализ информации в следующих областях: а) организационный анализ; б) анализ эффективности работы сотрудников в) анализ рабочих операций; г) анализ объема продаж; д) анализ финансовых показателей; е) анализ качества продукции, услуг и др.

Области для анализа на этапе планирования обучения можно разделить на три уровня:

- *Уровень организации.* Обучение, необходимое для повышения эффективности организации в целом.
- *Уровень группы.* Цель – повышение эффективности подразделений организации.
- *Индивидуальный уровень.* Повышение эффективности работы отдельных работников.

После определения области возможных усовершенствований, необходимо:

- конкретизировать цели и задачи для каждого конкретного курса или направления;
- понятно описать требуемые стандарты, которые должны быть достигнуты в результате обучения;
- выбрать метод обучения;
- разработать критерии для последующей оценки эффективности обучения;
- разработать критерии отбора участников обучения.

Принято выделять две основные модели организации подготовки кадров: обучение без отрыва от производства и обучение с отрывом от работы в специализированных учебных центрах.

Выбор методов обучения зависит от:

- Целей и задач обучения.
- Прямой и косвенной стоимости обучения.
- Срочности (времени, отпущенного на обучение).
- Состава участников (их квалификации, мотивации, предыдущей подготовки).
- Квалификации и компетенции преподавателей.

Анализ упоминаемых разными авторами методов обучения позволяет представить их в виде следующего списка:

- Адаптация новопринятых или назначенных сотрудников.
- Анализ рабочих действий и процедур.
- Анализ существующих проблем и создание программ их устранения.
- Бенчмаркинг (*Benchmarking*) – оценка деятельности организации на основе стандартов деятельности подобных организаций.

- Брейнсторминг.
- Группы и кружки качества.
- Деловые игры.
- Демонстрация приемов работы.
- Дискуссии и обсуждения.
- Дистанционное обучение.
- Заочное обучение.
- Изучение практических ситуаций.
- Индивидуальное обучение.
- Инструктаж на рабочем месте.
- Использование диагностического инструментария и анализ результа-

тов.

- Использование пособий.
- Консультирование.
- Лекции.
- Моделирование практических ситуаций ситуаций.
- Наставничество.
- Обучение других сотрудников.
- Обучающее замещение.
- Ознакомление с опытом других предприятий.
- Передача полномочий.
- Передача опыта.
- Поддержка рабочих групп.
- Подготовка документов (докладов, докладных записок и т.д.).
- Подготовка и развитие рабочей команды.
- Подготовка пособий, руководящих документов и инструкций.
- Практические занятия.
- Программное обучение.
- Работа с учебными материалами (фильмы, подборки материалов и т.д.).
- Разработка рабочих процедур и стандартов.
- Расширение круга обязанностей.
- Ролевые игры.
- Ротация рабочих мест.
- Самообразование.
- Сензитивное обучение.
- Специальный набор заданий.
- Создание рабочих программ.
- Создание обучающих программ.
- Стажировки.
- Тренинг.
- Участие в выставках и других мероприятиях в качестве представителя.

- Участие в обучающих программах.
- Участие в проектах.
- Ученичество.
- Чередование рабочих операций.
- Чтение.

Оценка эффективности программ обучения является очень важным компонентом процесса обучения. В последние десятилетия затраты на обучение персонала рассматриваются как выгодные капиталовложения. Оценить эффективность отдельной программы достаточно сложно, поскольку не всегда удается определить ее влияние на общие результаты деятельности организации. Тем не менее, можно рекомендовать некоторые косвенные методы: тесты, проводимые до и после обучения; наблюдение за поведением; самоотчеты обучающихся; исследования изменения мотивации; анкетные опросы и др. Очень полезным является проведение повторной оценки эффективности обучения путем анализ изменений в результатах работы через определенный период времени, что дает возможность оценить долгосрочный эффект программы обучения.



С. К. Мордовин. Методы и оценка эффективности обучения¹

Ашриджский колледж менеджмента (*Ashridge Management College*), Великобритания, совместно с другими европейскими школами провел исследование рынка, нацеленное на изучение тенденций в предпочтениях в учебной сфере при подготовке высшего звена руководителей. Исследование выявило растущий отказ от структурированных экспертных программ, предлагаемых признанными светилами в области менеджмента большим и разнообразным аудиториям, и переход к программам, приспособленным как к индивидуальным, так и к образовательным приоритетам организации.

¹ Указ. соч. С. 186-189.

В настоящее время заметное предпочтение отдается индивидуализированным программам, которые сочетают начальный диагноз потребностей с гибкой организацией учебного процесса в небольших группах, после чего устанавливается пристальный контроль за его реализацией. Отправной точкой является чаще всего оценка индивидуальных результатов и поведения в сочетании с анализом культуры организации (рис. 12).

Желаемым итогом является обычно непрерывное совершенствование, подкрепленное планированием действий и мероприятия, продолжающих принятую инициативу.

<...> **Оценка эффективности обучения.** В общем виде оценить эффективность обучения можно, сравнив реальные результаты обучения с целями, которые были поставлены перед обучением с использованием установленных критериев. Определение и оценка эффективности капиталовложений в обучение является актуальной и весьма сложной проблемой.

% респондентов	Тип 1. Структурированные экспертные курсы	Тип 2. Интерактивные ресурсы	Тип 3. Адаптированные к индивидуальным учебным потребностям
Широкое использование	13	29	51
Использование в той же степени	40	52	25
Меньшее использование	30	15	6
Отсутствие использования	16	5	18
	<ul style="list-style-type: none"> • Соответствует текущей политике • Передовое мышление • Лучшие эксперты 	<ul style="list-style-type: none"> • Участие/проекты • Баланс методов обучения • Интерактивный режим 	<ul style="list-style-type: none"> • Индивидуальная оценка • Малые группы • Последующие мероприятия
	Школы бизнеса академического управления	Консультанты центров развития	Центры обучения

Рис. 12. Тенденции в развитии предпочтений в области обучения (доля респондентов)

Очевидно, что:

- Разработка программ развития управления персоналом должна быть основана на четком определении практических потребностей реальных клиентов (организаций и участников программ).

- Оценки отдачи могут отличаться для различных участников и клиентов в зависимости от их индивидуальных и корпоративных целей.

В идеале эти цели должны быть едины в том, что касается удовлетворения потребностей.

Для владельцев предприятий, высших исполнительных руководителей и предпринимателей этими целями будут:

- повышение производительности, эффективности и прибыли;
- получение общих конкурентных преимуществ;
- увеличение доли рынка и активов компании.

Для руководителей высшего звена:

- повышение эффективности управления компанией и производительности, осуществление изменений и новых проектов;
- совершенствование коллективной работы и процессов;
- разработка новых средств для достижения корпоративных целей.

Для менеджеров компаний:

- новые перспективы в карьере;
- новые методы решения задач;
- увеличение числа клиентов и более полное удовлетворение их потребностей.

Для работников предприятий:

- совершенствование условий труда;
- более активное участие в процессах принятия решений;
- более эффективное использование личного потенциала;
- большее удовлетворение от трудовой деятельности.

Для общества:

- вклад в экономическое благосостояние страны;
- увеличение поступлений в бюджет;
- новые пути решения социальных, региональных и других проблем.

Эффективность обучения можно было бы определять по формуле «3 Ц»:

Целесообразность обучения = Цели : Цена

Сложность, однако, заключается в том, что и цели участников процесса существенно различаются, и цена, которую готов заплатить каждый из них, также разная. Поэтому, анализируя эффективность обучения, за исключением простых и очевидных случаев (увеличение скорости печатания, например, в результате тренинга), следует прибегать к комплексному подходу.



Коханов Е. Ф. Организация системы обучения персонала¹

Получить высокие результаты в управлении организацией можно только в том случае, если люди, которыми вы руководите, обладают знаниями, умениями и соответствующим настроением, необходимым для того, чтобы их усилия были эффективными и результативными. Когда подходящие люди приняты на работу, обучение становится основным фактором, обеспечивающим развитие их умений, навыков и установок, необходимых для хорошего выполнения работы.

Обучение не является чем-то внешним по отношению к основной функции организации, наоборот, оно играет объединяющую роль в достижении организацией основных стратегических целей. Так как практически каждая организация действует в быстро меняющихся условиях, умения и знания людей, необходимые им в их деятельности, также меняются, причем все более быстрыми

¹ Указ. соч. С. 294-297

темпами. Образование и обучение в наши дни должно быть непрерывными. Не случайно управление обучением подчиненных занимает все большее место в работе большинства линейных менеджеров. Ведь только линейный менеджер может располагать детальными знаниями о меняющихся требованиях, предъявляемых к выполняемой работе, а также о навыках, требующихся каждому подчиненному.

Это не означает, что специалисты по обучению становятся лишними. Рост потребностей в обучении в современном мире, расширение как областей, в которых обучение необходимо, так и способов, с помощью которых оно проводится, – все это приводит к тому, что именно специалисты играют главную роль в процессе обучения. Однако они вряд ли смогут успешно справиться с этой ролью, если будут действовать изолированно от линейных менеджеров. В дополнение к специалистам по обучению, работающим в Вашей организации (или вместо них, если организация их не имеет), может потребоваться привлечение внешних специалистов по обучению – консультантов или работников учебных заведений.

С учетом вышесказанного можно установить требования к процессу обучения. Линейный менеджер совместно со специалистом по обучению обязан после определения соответствующих требований обеспечить необходимую организацию процесса обучения, а также контроль его эффективности.

В настоящем разделе наше внимание будет сконцентрировано на обучении, связанном с работой. Этот вид обучения понимается как любая деятельность, сознательно проводимая для улучшения способностей персонала, требующихся для выполнения работы в настоящее время, или для развития потенциала сотрудников, необходимого для выполнения работы в будущем. Как и любой другой процесс, обучение нацелено на получение определенных конечных результатов, оценка которых необходима любой организации. Одно из основных положений, которое мы бы хотели выделить, заключается в том, что обучение не должно оцениваться только по затраченным на него средствам. Более перспективным является отношение к обучению как к вложению средств

в человеческие ресурсы организации, которые могут оцениваться аналогично другим инвестициям, а именно, с точки зрения того, является ли этот способ вложения средств наилучшим и наиболее эффективным.

Для организации процесса обучения специалисты используют так называемую модель обучения. Это циклическая модель, ее цикл похож на циклы, существующие в других видах проектных работ. С небольшими модификациями она может применяться в качестве основы для работы как специалистами по обучению, так и линейными менеджерами (рис. 13).

Методы обучения и их выбор. <...> Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить на: а) методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы; б) методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей); в) методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

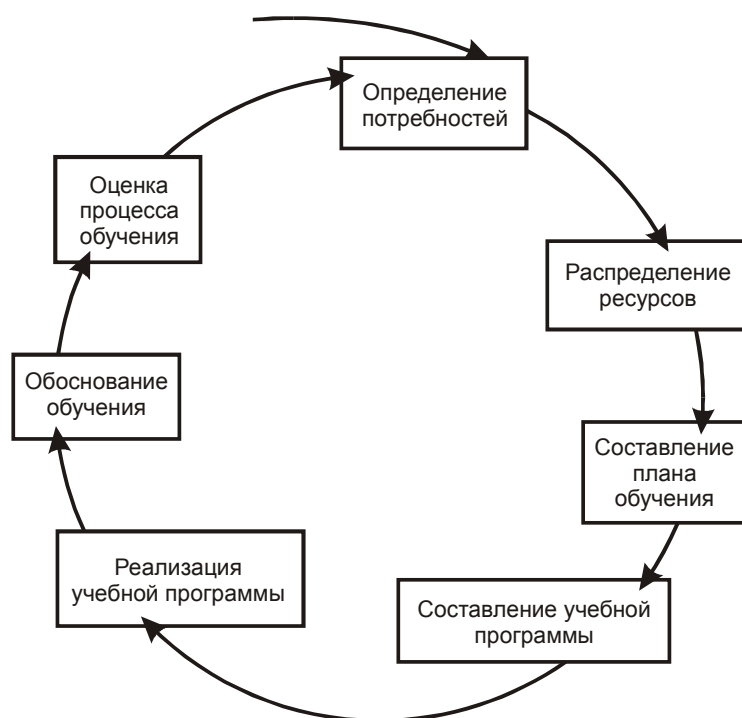


Рис.13. Модель систематического обучения.

Обучение на рабочем месте характеризуется непосредственным взаимодействием с обычной работой в обычной рабочей ситуации. Такое обучение может осуществляться в различных формах. Определяющим признаком здесь

является то, что обучение организовано и проводится специально для данной организации и только для ее сотрудников. Обучение в стенах организации может предусматривать приглашение внешнего преподавателя для удовлетворения конкретных потребностей в обучении сотрудников Вашей организации и в стенах Вашей организации.

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации.

Названные методы обучения не исключают друг друга, так как обучение в стенах организации может вестись с отрывом или без отрыва от работы. Кроме того, они могут дополнять друг друга, так как обучение в процессе работы часто совмещается с обучением в других организациях или учебных заведениях.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки. И главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения каждого конкретного работника.

Контрольные вопросы

1. Каково значение обучения персонала в управлении человеческими ресурсами организации?
2. Как распределяется ответственность в процессе обучения персонала между линейными руководителями и специалистами по персоналу?
3. Дайте характеристику методам обучения.

Задание

1. Основываясь на произведенной оценке, обсудите с сотрудником возможные пути повышения эффективности его деятельности. В приведенной ниже таблице зафиксируйте три приоритетных задачи по повышению эффективности на предстоящий период. Договоритесь о сроках и критериях оценки их выполнения.

№	Сущность задачи	Критерии выполнения	Дата
1			
2			
3			

Определите, какое обучение или повышение квалификации необходимо сотруднику для повышения эффективности его деятельности и выполнения вышеобозначенных задач. Распределите их в порядке приоритетности.

№	Содержание курса обучение	Дата
1		
2		
3		

2. Подготовьте план развития и обучения в организации, используя приведенные рекомендации.

Указание: Результатом данного обследования станет разработка плана развития и обучения работников Вашего уровня квалификации _____
(название организации)

Поэтому очень важно в ответах на вопросы постоянно учитывать особенности Вашей деятельности и деятельности Ваших коллег (а не подчиненных).

Часть 1. Деятельность предприятия

Для того чтобы Ваши суждения о потребностях в обучении руководящего персонала и специалистов предприятия были более обоснованными, изложите, пожалуйста, Ваше представление ситуации на предприятии. Ответьте как можно точнее на следующие вопросы, используя, если нужно, ключевые слова и выражения.

1. Какие важные перемены на Вашем предприятии окажут в ближайшие годы наибольшее влияние на рынок?

2. Какие первоочередные проблемы возникнут на Вашем предприятии?

Часть 2. Анализ задач

Прошлый год: Перечислите основные производственные задачи, которые Вы выполняли в прошлом году, оцените долю времени, потраченную на каждую. Сумма оценок должна составлять 100%.

Задачи	Время, %
	100%

Будущий год: Перечислите основные производственные задачи, которые, по Вашему мнению, будет необходимо выполнить в ходе Вашей деятельности в будущем году, оцените долю времени, необходимую для каждой. Сумма оценок должна составлять 100%.

Задачи	Время, %
	100%

Часть 3. Знания и навыки

Охарактеризуйте, пожалуйста, как можно подробнее те знания и навыки, которые, по Вашему мнению, будут необходимы Вам, чтобы эффективно работать в следующем году, с учетом организационных изменений и проблем, указанных Вами в части 2. Знания - это то, что человек знает (например, кредитную политику), а навыки - это то, что человек умеет (например, успешно торговать или хорошо общаться).

3. Перечислите все знания и навыки, необходимые для успешной работы, с учетом организационных изменений и проблем, указанных Вами в части 2.

4. В графе «Относительная важность» оцените относительное значение указанных знаний и навыков для успеха Вашей деятельности (1 - важно, 2 - полезно).

5. В графе «Уровень владения» оцените свой сегодняшний уровень в каждой области знаний и навыков. Можете заполнить графу с помощью своего руководителя (1 - требует совершенствования, 2 - достаточный уровень, 3 - высокий уровень).

6. Для тех позиций, которые отмечены 1 (важные) в графе 4 и 1 (требующие совершенствования) в графе 5, приведите свои соображения по улучшению соответствующих знаний и навыков до категории 1 или 2.

3. Знания и навыки	4. Относительная важность	5. Уровень владения	6. Решения

Часть 4. Система организации обучения

7. Ранжируйте, пожалуйста, следующие системы организации обучения по степени предпочтительности для Вас (1 - наиболее подходящая, 2 - менее подходящая, 3 - наименее подходящая, 4 - неподходящая). Каждую цифру можно использовать только один раз.

_____ а. Обучение вне рабочего места.

_____ б. Обучение на рабочем месте.

_____ в. Самостоятельные занятия с использованием обычных пособий.

_____ г. Самостоятельные занятия с использованием видео- или программных пособий.

8. Различные системы организации могут оказаться более или менее пригодными для разных типов обучения. Для каждого типа обучения, соответствующего Вашим потребностям, укажите наиболее подходящую систему (ы) организации обучения, проставив соответствующие буквы (а, б, в, г - согласно пункту 7) рядом с названием типа.

_____ Обучение навыкам руководства и администрирования (программа, ориентированная на развитие способностей взаимодействия с подчиненными, коллегами и руководителями).

_____ Знания о продукции и услугах (программа, направленная на развитие способностей понимать и применять знания о продукции и услугах).

_____ Системно-оперативное обучение (программа, ориентированная на развитие способностей использовать технические и системные ресурсы).

_____ Обучение с целью развития отдельных работников.

_____ Другие виды обучения: _____

Часть 5. Общие сведения

Ваша должность _____

Должность Вашего руководителя _____

Местонахождение Вашего офиса _____

ТЕМА 8.

СИСТЕМА ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

В общем виде процесс управления оплатой работника в организации можно схематично представить следующим образом (рис. 14):



Рис. 14. Процесс управления оплатой работника.

На первом этапе создания системы стимулирования труда в организации проводится анализ работы. Наличие описаний функциональных обязанностей

работников и квалификационных характеристик, которые требуются для выполнения работы на каждой конкретной позиции, является неременным условием для грамотной разработки системы оплаты в организации.

Цель оценки работы - определить относительную ценность конкретной работы. Она состоит в формальном и систематическом сравнении различных видов работ и определении ценности одного вида работ в сравнении с другим. Ее конечный результат – определение иерархии оплаты. Оценка работы включает сравнение видов работ между собой по их содержанию. В оценке труда каждый вид работы обычно сравнивается со всеми остальными сопоставимыми видами работы по одним и тем же компенсируемым факторам.

Существует несколько основных методов оценки работы:

- ранжирование;
- бальный метод;
- метод оценки работы при помощи факторного сравнения;
- группировка по тарифным разрядам (подробнее см. С. 121-127).

Чтобы составить представление об уровне оплаты за аналогичную работу другими работодателями, кадровой службе целесообразно систематически проводить анализ различных видов и уровней оплаты, а также иметь четкое представление об основных категориях, характеризующих оплату труда, к которым относятся:

Тарифная система представляет собой совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется регулирование заработной платы различных категорий персонала. Составными элементами тарифной системы являются тарифные ставки, квалификационные разряды, должностные оклады, квалификационные категории.

Тарифная ставка - это выраженный в денежной форме размер оплаты труда рабочего за единицу рабочего времени. Тарифная ставка служит основой для определения размера оплаты труда всех категорий рабочих.

Квалификационный разряд характеризует уровень достигнутой квалификации работника и определяется на основе Единого тарифного квалификационного справочника.

Должностной оклад - это выраженный в денежной форме размер оплаты труда служащего за выполнение закрепленных за ним функциональных обязанностей.

Квалификационные категории характеризуют уровень квалификации, достигнутый управленческим персоналом, и определяются на основе Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих.

Сдельная оплата труда предусматривает оплату труда исходя из фактически выполненного объема работ в натуральных измерителях (единицах готовой продукции) и установленных нормативов заработной платы (расценок) на единицу готовой продукции. Сдельная оплата бывает нескольких видов.

Индивидуальная сдельная оплата предусматривает планирование и учет труда по отдельным рабочим.

Коллективная (бригадная) оплата построена на планировании и учете труда по группе рабочих (бригаде).

Сдельно-премиальная система предусматривает наряду с получением основной заработной платы по сдельному наряду за выполненный объем работ и согласно действующим расценкам получение премии за обусловленный конечный результат (сроки или качество работ).

Аккордная оплата труда - это разновидность сдельной оплаты труда, когда в качестве единицы продукции принимается изделие, комплекс работ и услуг, на которые составляются калькуляции затрат труда и заработной платы.

Аккордно-премиальная система предусматривает дополнительно к сдельному заработку, начисленному по нормативу, выплату премии за результаты и качество труда (сокращение нормативного срока, высокое качество продукции).

Повременная оплата труда применяется в тех случаях, когда не представляется возможным пронормировать затраты труда или заработная плата начис-

ляется исходя из числа отработанных часов и квалификации работника, определенной с помощью тарифной ставки или должностного оклада. Повременная оплата может быть *индивидуальная*, когда планирование и учет заработной платы ведутся по отдельным работникам, и *коллективная*, когда оплачивается труд целого подразделения (бригады).

Прямая повременная оплата труда применяется для оплаты труда технических специалистов и служащих: вахтеров, лифтеров, курьеров, охранников, вспомогательных рабочих и т.п., когда оплата не связывается напрямую с качеством труда и не содержит никаких премиальных доплат.

Повременно-премиальная система оплаты труда применяется для вспомогательных рабочих высокой квалификации, работающих на сложном оборудовании, машинах и механизмах, которые наряду с оплатой отработанного времени получают премию за высокое качество труда, безаварийную работу, сдачу в срок готовой продукции.

Складно-премиальная система оплаты труда применяется для руководителей и специалистов. Для каждого работника согласно штатному расписанию устанавливается должностной оклад, который отражает квалификацию работника, а в зависимости от достигнутых результатов руководители и специалисты премируются за выполнение плана и высокое качество труда.

Премирование труда является дополнительной формой вознаграждения персонала наряду с заработной платой, выплачиваемой в случае достижения плановых результатов предприятием в целом или его конкретным подразделением. Существует индивидуальное *премирование*, отмечающее особую роль отдельных личностей (высшего руководства, новаторов, изобретателей) и *коллективное премирование*, направленное на мотивацию социальных групп.

Премирование из выручки предусматривает, что работник или подразделение получает свою долю вознаграждения при достижении определенного, заранее установленного объема (выручки, реализации, продажи, сбыта продукции) в виде некоторого процента с выручки или абсолютной величины премии.

Премирование из дохода позволяет увязать получение вознаграждения с достижением определенного экономического результата (валового, хозрасчетного или чистого дохода) в виде заранее установленного процента с дохода или абсолютной величины премии. Премирование из дохода является главной формой поощрения в бригадном и коллективном подряде.

Премирование из прибыли предусматривает, что работник или подразделение получают свою долю вознаграждения при достижении определенной величины прибыли (валовой, чистой) в виде фиксированного процента с прибыли или абсолютной величины премии от числа должностных окладов.

Разработка структуры оплаты является следующим этапом. Обычно в структуру заработной платы включаются три основных элемента: базовые ставки, премиальные выплаты, социальные программы. (подробнее см. С. 127-135).

Система оплаты, тарифных ставок, должностных окладов, их соотношение между категориями персонала организации определяют самостоятельно и фиксируют в коллективных договорах или других нормативных актах. Достаточно популярной в последнее время становится «Положение об оплате и материальном стимулировании работников» или «Политика в области оплаты труда», на основании которых происходит внедрение и оценка эффективности программ стимулирования.



Мордовин С. К. Методы оценки работы¹.

Самый простой метод оценки работы - ранжирование (*ranking*)

¹ Указ. соч. С. 212-215.

method) всех видов работы, обычно на основе некоего обобщенного фактора, вроде «сложности работы» (табл. 8, 9). Ранжирование видов работы состоит из нескольких этапов:

Таблица 8

Разряд	Описание
GS-1	Категории должностей, где в обязанность работника входит исполнение некоторых действий под непосредственным руководством при ограниченной свободе проявления собственных независимых суждений или при полном отсутствии такой свободы: а) рутинная работа в офисе, на предприятии или на государственной службе; б) несложная работа технического характера в научной, технической или профессиональной сфере.
GS-2	Категории должностей, где обязанностью работника является: а) рутинная работа под непосредственным руководством при ограниченной свободе выражения независимых суждений в офисе, на предприятии или на государственной службе или сопоставимая техническая работа ограниченного и подчиненного характера в научной, технической или профессиональной сфере, требующая некоторой профессиональной подготовки или опыта; б) другая работа аналогичного свойства, сложности и ответственности, требующая подобной же квалификации.
GS-3	Категории должностей, где обязанностью работника является: а) относительно сложная и ответственная работа под непосредственным или общим руководством в офисе, на предприятии или на государственной службе или сопоставимая техническая работа подчиненного характера в профессиональной, научной или технической сфере, требующая: (1) определенной профессиональной подготовки или опыта; (2) профессиональных знаний в конкретной области; (3) выражения независимых суждений в соответствии с хорошо известными методиками и процедурами; б) другая работа аналогичной значимости, сложности и ответственности, требующая сопоставимой квалификации.
GS-4	Категории должностей, где обязанностью работника является: а) умеренно сложная и ответственная работа под непосредственным или общим руководством в офисе, на предприятии или на государственной службе или сопоставимая техническая работа подчиненного характера в профессиональной, научной или технической сфере, требующая средней профессиональной подготовки, а также опыта работы на должностях низшего руководящего состава или иной квалификации.

1. Сбор информации о характере и виде работы – первый шаг. Для каждого вида работы составляется должностная инструкция, а затем ее используют в качестве базиса для ранжирования. Иногда составляют также квалификационные требования (или карту организации работы), но обычно ранжирование работы проводится для «всей работы в целом», а не для ряда компенсируемых

факторов. Таким образом, детальный перечень функциональных обязанностей работника с указанием предъявляемых к работнику требований не столь необходим для оценки работы в отличие от других методов.

2. Выбор экспертов и видов работ для ранжирования. Часто не имеет смысла составлять один и тот же рейтинг для всех видов работ, которые есть в организации. Более простая процедура – ранжирование видов работ по подразделениям или «по классам». При этом нет необходимости непосредственно сравнивать, скажем, работу на производстве с работой в канцелярии.

Метод классификации видов работ имеет несколько преимуществ. Главное преимущество состоит в том, что большинство работодателей обычно классифицируют виды работ вне зависимости от того, какой метод оценки они используют. Они делают это, чтобы избежать неуправляемого количества видов работ. При таком методе все виды работ группируются в несколько категорий.

Недостаток этого метода состоит в трудности описания категорий или разрядов, классификация в значительной мере построена на субъективных суждениях. Все же многие работодатели успешно используют этот метод, так как затраты на использование более формализованных количественных методов (таких, как два описанных ниже метода) больше, чем обеспечиваемая ими дополнительная точность.

Таблица 9

Ранг	Годовая зарплата, дол.
Менеджер	28 000
Старшая медсестра	27 500
Бухгалтер	19 000
Медсестра	17 500
Повар	16 000
Санитарка	13 500
Уборщица	10 500
После ранжирования становится возможным определить место необходимой должности в составленном списке и соответствующую зарплату	

Балльный метод (*point method*) – более формализованный количественный метод оценки работы. Он включает определение нескольких компенсируе-

мых факторов, причем каждый фактор присутствует в конкретном виде работы в разных степенях.

Например, пусть различные виды работ будут иметь пять степеней ответственности. Предположим, что каждой степени каждого фактора приписывается определенное количество баллов. Затем, когда оценочный комитет определит, в какой степени каждый из компенсируемых факторов («ответственность») присутствует в работе, можно будет сложить соответствующие баллы по всем факторам и получить общую балльную оценку работы. Таким образом, результатом будет количественный рейтинг каждого вида работы в баллах. Балльный метод, очевидно, один из наиболее широко используемых методов оценки.

Метод оценки работы при помощи факторного сравнения. Факторное сравнение (*factor comparison method*) – количественный метод, включающий решение вопроса, в каких видах работ выбранные компенсируемые факторы присутствуют в большей степени, чем в других. На самом деле это – усовершенствованный метод ранжирования. При ранжировании обычно смотрят на каждый вид работы как на нечто единое и неделимое и ранжируют виды работ по некоторому обобщенному критерию, например по сложности работы.

В методе факторного сравнения все виды работ ранжируются несколько раз: по одному разу на каждый выбранный компенсируемый фактор. Например, виды работ можно проранжировать сначала по компенсируемому фактору «навыки», затем их можно проранжировать по «интеллектуальному уровню» и т.д. Затем для каждого вида работы рейтинги суммируют, чтобы определить - общий рейтинг. Этот метод также широко используется на практике.

Группировка аналогичных видов работ по тарифным разрядам. Когда с помощью того или иного метода оценки работы определена относительная ценность каждого вида работы, можно приступить к определению уровня оплаты каждого вида работ, но обычно сначала группируют виды работ в тарифные разряды. Если бы использовалось ранжирование, балльный метод или метод факторного сравнения, то можно было бы определить уровень оплаты каждого конкретного вида работы.

Крупным работодателям было бы трудно управлять такой системой вознаграждения, так как в ней, возможно, содержались бы различные тарифные ставки для сотен или даже тысяч видов работ. И даже в небольших организациях существует тенденция как можно больше упрощать структуру оплаты. Поэтому целесообразно сгруппировать аналогичные виды работ (сравнимые, например, по рейтингу, количеству набранных баллов) в тарифные разряды. Тогда, вместо того чтобы управляться с сотнями тарифных ставок, придется сосредоточиться, скажем, на 10 или 12 тарифных разрядах.

Тарифный разряд включает приблизительно равные по сложности или важности виды работ, согласно результатам оценки работы. Если был использован балльный метод, то тарифный разряд состоит из видов работ, попадающих в один и тот же интервал по количеству баллов. Если было использовано ранжирование, то разряд состоит из всех видов работ, ранги которых отличаются на 2-3 единицы. Если использовалась классификация, то виды работ уже сгруппированы по категориям или разрядам. Обычно бывает 10–16 разрядов на каждую «группу» видов работ (производственные рабочие, канцелярские служащие).

Определение цены каждого тарифного разряда – линия оплаты. Следующий шаг состоит в том, чтобы определить тарифную ставку для каждого тарифного разряда. Тарифные ставки для каждого тарифного разряда (или для каждого вида работы) обычно определяются при помощи линии оплаты.

Линия оплаты в графической форме показывает, по каким тарифным ставкам в настоящее время оплачиваются виды работы, попавшие в тот или иной разряд, и позволяет сравнивать оплату с количеством баллов или рангом каждого вида работ или разряда, определенными при оценке работы. Тарифные ставки отмечаются на вертикальной оси, а тарифные разряды (в баллах) – на горизонтальной оси. Эта линия показывает соотношение между ценностью вида работы согласно результатам оценки работы одним из методов и текущей средней тарифной ставкой разряда.

Обычно тарифные ставки на графике – это те ставки, по которым платят в организации сейчас. Если есть причины полагать, что существующие тарифные ставки значительно расходятся с превалирующими на рынке ставками оплаты аналогичной работы, то внутри каждого разряда выбирается «контрольный» вид работы и при помощи обзора оплат определяется ставка за этот вид работы. Эти новые рыночные тарифные ставки затем изображаются на графике.

Корректировка тарифных ставок. Тарифные ставки для каждого разряда корректируются, исправляются ставки, далеко отстоящие от установленной линии, и обычно разрабатывается «вилка» оплаты (*rate range*). Большинство работодателей не оплачивают все виды работ одного и того же разряда по одной и той же ставке. Вместо этого для каждого разряда они разрабатывают «вилки», так что внутри каждого тарифного разряда может быть 10 подразрядов («ступенек») и 10 соответствующих тарифных ставок.

Другой способ изобразить «вилки» оплаты для каждого тарифного разряда - структурирование зарплаты. Структура зарплаты графически изображается «вилками» тарифных ставок для каждого тарифного разряда (рис. 15).

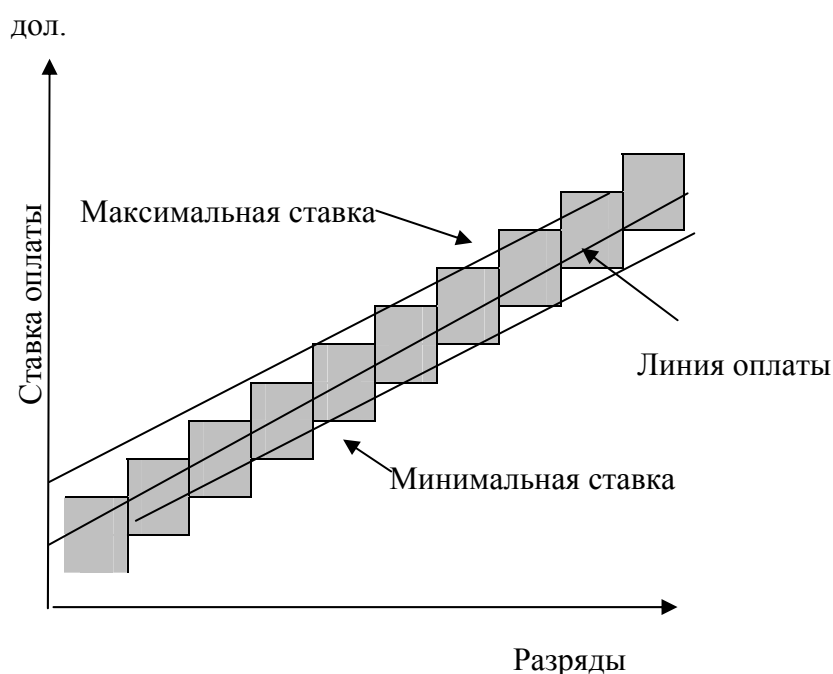


Рис. 15. Линия оплаты.

«Вилки» тарифных разрядов дают несколько преимуществ. Позиция работодателя на рынке рабочей силы становится более гибкой. К примеру, стано-

вится проще привлекать квалифицированных высокооплачиваемых работников на должность такого разряда, где минимальная «вилка» может показаться квалифицированному работнику чересчур маленькой.

«Вилки» оплаты также позволят обеспечить разницу в оплате работников одного и того же разряда в зависимости от качества работы или стажа. Большинство работодателей старается сделать так, чтобы «вилки» немного перекрывались и более квалифицированные работники или те, у кого стаж больше, могли получать более высокую оплату, чем те, кто находится на первой ступеньке следующего по уровню оплаты разряда.

«Вилки» оплаты обычно строят вдоль линии оплаты. Один способ – волевым решением установить минимальную и максимальную оплату для каждого разряда, например 15% от значений на кривой. Есть и другой подход: некоторые работодатели устанавливают большую «вилку» для более высоких разрядов, что отражает растущее разнообразие требований и результатов для этих более сложных видов работы.



Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю. Разработка программ стимулирования труда¹.

Базовая ставка и дополнительные выплаты. Считается, что базовая оплата должна быть достаточной, чтобы привлечь на фирму работников нужной квалификации и подготовки. Она не должна превышать 70—90% общего дохода, получаемого работником. Увеличение размера базовой заработной платы должно производиться строго в соответствии с повышением производительности на уровне группы работников или предприятия в целом. Достигнутый уровень жизни не может рассматриваться в качестве основы для определения базового уровня заработной платы.

¹ Указ. соч. С. 280-287

Размер базовой ставки должен быть связан с уровнем ответственности работника и его эффективностью. Соотношение базовых ставок по уровням ответственности носит ступенчатый характер.

<...> Материальное поощрение предусматривается, начиная со степени «соответствия работника установленным требованиям». Таких работников около 60% от общего числа, значительно превышающих требования — около 10% и просто превышающих требования — 20%. Примерно 10% работников, не выполняющих установленные требования, вообще не поощряются.

Дополнительные выплаты компания может производить исходя из целей, которые закладываются в программу стимулирования труда.

1) Стимулирование инноваций. Инновационно ориентированные компании, кроме того, уделяют большое внимание организации стимулирования творчества. Так, например, IBM поощряет рационализаторские предложения, которые находят применение. Если предложение принимается, его автор получает 25% общей суммы экономии в течение двух лет после его внедрения. Компания ЗМ оказывает финансовую поддержку деятельности новаторов по двум направлениям: свобода в использовании до 15% своего рабочего времени; обеспечение существенной ресурсной поддержки (система грантов и субсидий).

2) Оплата за квалификацию. Американские специалисты разработали систему оплаты труда, которая получила наименование «оплата за квалификацию» (ОЗК). Суть этой системы в том, что уровень оплаты зависит не только от сложности выполняемой работы, но и от набора специальностей, который работник способен использовать в своей деятельности. В данном случае платят не за то, что он делает, а за то, что он знает, т. е. оплачивается не сам труд, а рост квалификации и в первую очередь число освоенных специальностей.

Существенные факторы внедрения ОЗК — наличие консенсуса между администрацией и профсоюзами, сплоченность членов бригад на базе взаимопомощи и согласия. Без этого применение такой системы оплаты труда может иметь обратный эффект, т.е. привести как к снижению эффективности произ-

водства, так и к росту социальной напряженности. В целом «оплата за квалификацию» означает, что при освоении каждой новой специальности исполнитель получает прибавку к заработной плате, при этом приобретенные знания должны в той или иной мере использоваться в работе.

Механизм этой системы включает в себя понятие «единица квалификации», определяющее сумму знаний, умений, навыков, необходимых для выполнения новой, дополнительной работы и получения очередной надбавки.

По общему мнению, на всех предприятиях, внедривших систему ОЗК, резко возросли расходы на обучение персонала, а в связи с тем, что обучение осуществляется в рабочее время, соответственно увеличились потери производственного времени. Тем не менее, специалисты считают, что дополнительные расходы на рабочую силу компенсируются ростом производительности труда и снижением издержек производства (по некоторым данным, они на 30—50% ниже, чем при традиционной оплате), что в свою очередь дает возможность до 10—15% фонда рабочего времени затрачивать на подготовку и переподготовку работников (при обычной системе — 3—4%).

Опрос позволил установить основные преимущества ОЗК:

- обеспечение большей мобильности рабочей силы внутри предприятия благодаря ротации рабочих мест;
- большая удовлетворенность трудом;
- снижение уровня текучести кадров;
- сокращение потерь рабочего времени;
- повышение производительности труда;
- рост качества продукции.

В целом система ОЗК считается эффективной и перспективной, несмотря на ряд относительно негативных последствий. Повышение расходов на оплату труда в значительной степени компенсируется ростом гибкости использования рабочей силы и ее производительности. Увеличение издержек на подготовку кадров рассматривается не как рост непроизводительных расходов, а как долгосрочные инвестиции в развитие человеческих ресурсов. Немаловажно и то об-

стоятельство, что рабочие выражают все большее удовлетворение данной системой оплаты, считая ее более справедливой. Действительно, уровень оплаты при ОЗК зависит в большей степени от их способностей, целеустремленности, желаний, а не от стажа или необоснованных управленческих решений при расстановке кадров.

При этом работник лучше понимает и оценивает свой вклад в результативность производственного процесса, повышается степень ответственности, преодолевается отчуждение, что, безусловно, сказывается на росте его мотивации, удовлетворенности трудом. В конечном счете все это отражается на качестве работы и социальном статусе непосредственного производителя.

Участие работников в прибыли. Под системами участия работников в прибыли компании понимается разделение между ними и компанией дополнительной прибыли, которая была получена в результате повышения производительности или качества. При этом рассматривается производительность всего предприятия или производственного участка, т.е. групповая или коллективная эффективность, и премирование всех работников, а не избранных. Отметим, что все эти системы ориентированы на работников, получающих почасовую заработную плату, индивидуальные трудовые усилия которых не всегда напрямую связаны с конечным результатом. Это и служащие, и рабочие-повременщики.

1. Система Скэнлона — основана на распределении между работниками и компанией экономии издержек на заработную плату, полученной в результате повышения производительности труда, конкретно — выработки в расчете на одного работника.

Сначала определяется доля фонда заработной платы в стоимости объема реализованной продукции K_0 .

Если доля заработной платы в стоимости продукции меньше запланированной доли K_0 , то сумма экономии S , подлежащая распределению, определяется как разница между фондом заработной платы, исчисленному по первоначальному нормативу от фактических затрат.

Полученная экономия S распределяется в соотношении 1:3 между компанией и работниками. Из суммы, предназначенной для премированных работников, $1/5$ направляется в резервный фонд, а остальная часть распределяется между работниками в зависимости от их трудового вклада в увеличение объема реализованной продукции. Как и любая другая система участия работников в распределении прибыли, система Скэнлона предполагает активное вовлечение рядовых рабочих и служащих в управление, особенно в определение путей повышения производительности труда. Сам изобретатель системы, Джозеф Скэнлон, верил, что рабочие смогли бы, если их должным образом стимулировать, предоставить массу информации руководству о том, как повышать эффективность работы предприятия.

Методика, применяемая в этой системе, предопределяет сферу ее эффективного использования. В сущности эта система направлена на снижение доли издержек на заработную плату в стоимости продукции, на обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по отношению к заработной плате и поэтому применима на тех предприятиях или производственных участках, где доля живого труда велика (равно как и в тех непроизводственных службах, где много ручной работы). Там же, где доля издержек на заработную плату в стоимости продукции низкая, размер премий работникам, исчисленный по системе Скэнлона, мизерный, и эффективность такого метода стимулирования производительности — ничтожна.

2. Система Ракера — основана на премировании работников за увеличение объема условно чистой продукции в расчете на один доллар заработной платы. Первоначально на основе количественного анализа определяются объем условно чистой продукции и индекс ее роста в компании.

Условно чистая продукция определяется как остаток от финансовых поступлений от объема продаж после вычитания процентов за кредиты и выплаты банкам, оплаты сырья, прочих выплат внешним организациям.

Затем определяется так называемый стандарт Ракера — доля фонда заработной платы в объеме условно чистой продукции. Это средняя величина за ряд

лет. В компании «Эдди-Ракер-Никелд», где впервые была применена система Ракера, этот стандарт составил 50%. Показательно, что во многих компаниях обрабатывающей промышленности США стандарт Ракера примерно такой же (45—55%, если считать все издержки на заработную плату). Еще одна особенность в том, что этот стандарт довольно устойчив во времени.

Система Ракера применяется на предприятиях капиталоемких отраслей, так как помимо экономии издержек на заработную плату рост условно чистой продукции может быть обеспечен за счет экономии разных видов затрат прошлого труда, материально-технических ресурсов, запасов и т.п. Так что даже при стабильной или незначительно снизившейся доле заработной платы в условно чистой продукции размер премий работникам, равно как и прирост эффективности производства на предприятии, может быть весьма ощутимым.

3. Система Ипрошеар — основана на премировании работников за экономию рабочего времени (в человеко-часах), затрачиваемого на выпуск заданного объема продукции. Эта система существенно отличается от других систем участия в прибыли, полученной за счет повышения производительности. Результаты повышения производительности измеряются не в долларах, а в единицах затрат рабочего времени (в человеко-часах). Первоначально определяется базовый норматив — количество человеко-часов рабочего времени, необходимого для производства единицы продукции (общее количество отработанных человеко-часов рабочего времени делится на количество единиц произведенной продукции). Затем фактическое количество человеко-часов рабочего времени, затраченного на выпуск единицы продукции в текущем периоде, сопоставляется с базовым нормативом.

Если фактическое количество человеко-часов меньше базового норматива, работникам выплачивается премия. Но при использовании этой системы необходимо помнить, что базовые нормативы определяются при достигнутом техническом уровне производства. И любая серьезная техническая реконструкция предприятия может потребовать пересмотра этих нормативов. Дело это кропотливое и, по американским меркам, дорогостоящее.

Существует большое количество модификаций рассмотренных систем участия в распределении прибыли в соответствии с конкретными условиями хозяйственной деятельности той или иной фирмы, предприятия, охватывающих целиком заводы или отдельные участки, бригады, команды, группы работников. И хотя все системы, используемые на предприятиях каждой фирмы, не похожи в деталях друг на друга, есть ряд характерных черт, предопределяющих эффективность их применения:

1) участие в прибыли неэффективно, если не дополняется привлечением работников к управлению, к процессу принятия решений, к поиску и решению производственных проблем, путей совершенствования производства;

Главное — понять, что системы участия в прибыли — это не столько способ платить работникам, сколько способ управлять процессом труда, контролировать его так, чтобы постоянно стимулировать совершенствование производства за счет рационализаторской деятельности людей;

2) определение размера премий должно базироваться на таких показателях, на которые работники могут оказать реальное воздействие, т.е. на что они могут повлиять (прежде всего в лучшую сторону), контролировать на своих рабочих местах, производственных участках;

3) работники обязательно должны сами участвовать в разработке систем участия в прибыли или разделении выгод от повышения производительности. Подобные системы не должны разрабатываться узким кругом специалистов или руководителей.

Социальные программы. Роль социальных льгот и выплат как части совокупного дохода работников в последние годы заметно возрастает. Специалисты отмечают, что льготы и выплаты перестали носить временный, дополнительный характер. Они превратились в жизненную потребность не только самих работников, но и их семей. Спектр льгот, предоставляемых работникам, довольно широк:

- оплаченные праздничные дни;
- оплаченные отпуска;

- оплаченные дни временной нетрудоспособности;
- оплаченное время перерыва на отдых;
- оплаченное время на обед;
- медицинское страхование на предприятии;
- дополнительное пенсионное страхование на предприятии;
- страхование от несчастных случаев;
- страхование по длительной нетрудоспособности;
- страхование туристов от несчастных случаев;
- помощь в повышении образования, профподготовке и переподготовке;
- участие в распределении прибылей;
- покупка работниками акций;
- предоставление в пользование работников объектов отдыха, и развлечений;
- предоставление бесплатных стоянок для автомобилей;
- предоставление помощи в переезде на новое место работы.

Развивая систему социальных льгот и выплат под давлением работников и профсоюзов, предприниматели обеспокоены ростом издержек на рабочую силу в целом, а также части их, связанной с предоставлением этих льгот. Тревога за растущие издержки и объективная необходимость их контроля привели к появлению новой разновидности социальных льгот и выплат, которые получили название гибких льгот (или гибких планов по льготам и выплатам). Суть их состоит в том, что более широкий набор льгот и выплат позволяет работникам выбирать в каждый конкретный момент те из них, которые их больше устраивают, приспособливая тем самым льготы под текущие нужды работников. Такой подход устраивает обе стороны — и предпринимателя, и работника.

Большой популярностью пользуются банки отпусков, которые объединяют оплаченные дни отпусков, больничные дни и т.п. Когда работнику требуется дополнительно взять какой-либо день (или несколько дней) для своих

нужд, он может пользоваться запасом дней из банка отпусков, «выкупить» какое-то их число в счет будущих отпускных или взять в обмен на другие льготы.

Льготы и выплаты социального плана не фигурируют непосредственно в платежных ведомостях, но существенно влияют на уровень доходов работников. Они не только служат социальной защитой трудящихся, но и позволяют фирмам привлекать и закреплять квалифицированных работников, способствуют развитию духа лояльности к фирме.

Нетрадиционные способы мотивации. Средством мотивации могут служить не только деньги, но и все, что способствует укреплению у человека чувства самоуважения.

Определенные результаты может дать использование патерналистской стратегии, дополненной патриотизмом, когда общность судьбы предприятия и работников закладывается в общую философию фирмы и воплощается во всех аспектах деятельности предприятия и работы с персоналом. В частности, это могут быть: выпуск высококачественной продукции с акцентированием фирменной марки, регулярное привлечение работников к реализации своей продукции, эффективная поддержка предложений и различных видов активности персонала. Это можно эффективно использовать прежде всего на тех предприятиях и в тех производствах, где преобладают женщины, а также на предприятиях с богатой историей, где удалось сохранить за кризисные годы значительную часть кадровых работников.

Очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об изменениях в соответствующих секторах рынка, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации.

Контрольные вопросы

1. Из каких основных этапов складывается процесс оплаты труда?

2. Перечислите и охарактеризуйте известные Вам системы оплаты труда.
3. Что такое линия оплаты?
4. Назовите основные методы анализа работы.

Задание

На основании приведенной ниже «Политики оплаты и стимулирования работников» разработайте «Политику оплаты работы в выходные и праздничные дни».

«Политика оплаты и стимулирования работников»

Цель

Цель - привести в соответствие Директивы по Политике оплаты и стимулирования и практическое понимание Работодателем – Работником вопросов оплаты и стимулирования в Компании.

Объем

1. Политика распространяется на всех работников, работающих в Компании на постоянной основе.
2. Временные работники, работники, занятые, неполный рабочий день, по договору подряда или трудовому соглашению не подпадают под действие этой политики.

Политика

1. Базовая ставка, о которой была достигнута взаимная договоренность, в рублевом эквиваленте указывается в Трудовом договоре.
2. Размер вознаграждения зависит от квалификации, образования, стажа работы и уровня выполнения работ. Базовая ставка будет пересматриваться раз в год согласно Директивам по Политике оплаты и стимулирования Работников Компании и рекомендациям, данным руководителем работника, после прохождения ежегодной аттестации Работников.
3. Уровень базовой ставки не подлежит пересмотру в связи с политикой налогообложения Правительства Российской Федерации.

4. Увеличение премий или базовой ставки не может быть обещано работнику заранее, включая обещания, даваемые при приеме на работу.

5. Компания не признает договоров о передаче оплаты работ или залогах, заключенных Работником. Компания будет производить выплату компенсаций исключительно Работнику, что автоматически освобождает Работодателя от каких-либо обязательств по выплатам третьим сторонам. Это положение применимо даже в тех случаях, когда такие договоры были заключены работником до подписания Трудового договора с Компанией.

6. На период нетрудоспособности Работника или декретного отпуска компания выплачивает работнику компенсацию полностью или согласно действующему трудовому законодательству.

7. Вознаграждение может быть выплачено работнику при выходе на пенсию в соответствующем году в размере, определяемом руководством Компании, с учетом его вклада в деятельность компании.

8. Компания выплачивает вознаграждение своим постоянным работникам в 5, 10, 15, 20, 25, 30 и 35-летние юбилеи непрерывной работы в Компании.

Процедуры

1. Процедуры для выплат базовой ставки и премий регламентированы действующей Политикой оплаты и стимулирования работников и трудовым договором.

2. Компания выплачивает 31 декабря каждого года ежегодное добавление к оплате работы, эквивалентное базовой ставке за один месяц всем работникам, проработавшим в компании 12 месяцев.

3. Официально зарегистрированным работникам, которые не отработали срок 12 месяцев, будет выплачиваться ежегодное добавление к оплате работы на основании доли продолжительности взаимоотношений между работодателем и работником.

4. Работники, уволенные за неподобающее поведение или ушедшие из компании по собственному желанию и перешедшие на работу в стороннюю организацию или же оставившие работу в компании без надлежащего уведомле-

ния, не имеют права на выплату ежегодной добавки к оплате работы или премии.

5. Работникам, переведенным в дочернюю фирму компании, будет выплачиваться ежегодная добавка к оплате работы на основе процентного соотношения. Компенсационный пакет такого работника будет полностью регулироваться процедурами и политикой следующего работодателя – компании.

6. Другие выплаты, такие, как командировочные и т.п., будут устанавливаться компанией и работником индивидуально и регулироваться согласно действующим правилам и процедурам компании.

7. Выплаты премий и других вознаграждений производятся по решению руководства компании согласно политике компании относительно премий и вознаграждений, указанной в информационно-справочном документе «Цели, Ценности и Политика Компании», а также в положении «Общие условия трудовой деятельности», т. е. работник не имеет права требовать выплаты таковых даже в случаях, если выплаты этих вознаграждений производились и до этого.

8. Работник обязуется возместить сумму вознаграждения или премии, выплаченную по ошибке, даже если вопрос о неправильной выплате вознаграждения не был поднят.

Ответственность

Руководство компании и подразделение человеческих ресурсов несут ответственность за внедрение данной политики.

ЛИТЕРАТУРА

1. *Айви А.* Лицом к лицу: Практическое пособие для освоения приемов и навыков делового общения. - Новосибирск: Экор, 1995.
2. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985.
3. *Алавердов А.Р.* Управление персоналом в коммерческом банке. - М.: Со-минтэк, 1997.
4. *Алексеева М.М.* Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. - М.: Финстатинформ, 1997.
5. *Алешникова В.И.* Использование услуг профессиональных консультантов. - М: ИНФРА – М,2000.
6. *Андреева В.И.* Делопроизводство в кадровой службе. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.
7. *Ансофф И.* Стратегическое управление / Пер. с англ. - М.: Экономика, 1989.
8. *Атаев А.А.* Управленческая деятельность: Практика и резервы организации. - М.: Экономика, 1988.
9. *Аунану Ф.Ф.* Методы подбора и подготовки руководителей производства. - М.: Экономика, 1971.
10. *Баканов Е.А., Ким Ю.В., Прошкин Б.Г.* Концептуальные основы организации и технологии управления персоналом государственной службы. Технологии управления персоналом службы занятости населения Кемеровской области. - Кемерово: Кузбассвузиздат,2000.
11. *Баткаева И.А.* Организация оплаты труда в условиях перехода к рыночной экономике. – М.: ГАУ, 1994.
12. *Баткаева И.А., Митрофанова Е.А.* Особенности управления занятостью в условиях кризиса рынка труда. - М.: ГАУ, 1997.
13. *Бизюкова И.В.* Кадры управления: подбор и оценка: Учебное пособие. - М.: Экономика, 1998.
14. *Бизюкова И.В.* Кадры. Подбор и оценка. - М.: Моск. рабочий, 1984.

15. *Блэк Л., Маккейб Д.* Внедрение новой системы управления и организации труда в английской компании // Проблемы теории и практики управления. - 1996. - № 1.
16. *Богданова Е.Л.* Маркетинговая концепция организации персонала-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. - СПб., 1996.
17. *Бойдаченко П.Г.* Служба управления персоналом. - Новосибирск: ЭКО, 1997.
18. *Бойделл Т.* Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. - М.: АО «Ассиана», 1996.
19. *Бордяга Г., Стефано П.* Гибкий менеджмент - фактор рентабельности / Пер. с итал. - М.: Экономика, 1990.
20. *Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М.* Словарь-справочник по психодиагностике. - СПб.: Питер Ком, 1999.
21. *Бухалков М.И.* Внутрифирменное планирование: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 1999.
22. *Вайсман А.* Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха / Пер. с нем. - М.: Экономика, 1995.
23. *Вейл П.* Искусство менеджмента / Пер. с англ. - М.: Новости, 1993.
24. *Веснин В.Р.* Менеджмент для всех. - М.: Юристъ, 1994.
25. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. - М.: Юристъ, 1998.
26. *Виханский О.С.* Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарика, 1998.
27. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент. Человек, стратегия, организация, процесс: Учебник для экономических специальностей вузов. - М.: Изд-во МГУ, 1995.
28. *Власова Н.М.* И проснешься боссом: Справочник по психологии управления: В 3 кн. - Новосибирск: Экор, 1994.
29. *Волгин А.П., Матирко В.И.* и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ. - М.: Дело, 1992.

30. *Волкова К.А., Казакова Ф.К.* Предприятие: положения об отделах и службах, должностные инструкции. - М.: Экономика, 2000.
31. *Ворожейкин И.Е.* История труда и предпринимательства: Учебное пособие. - М.: Финстатинформ, 1999.
32. *Вудкок М., Фрэнсис Д.* Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика / Пер. с англ. - М.: Дело ЛТД, 1991.
33. *Гастев А.К.* Трудовые установки. - М.: Экономика, 1973.
34. *Гаузнер Н.* Инновационная стадия развития: новая модель использования «человеческих ресурсов» // Проблемы теории и практики управления. - 1994. - №1.
35. *Герчикова И.Н.* Менеджмент: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
36. *Гончаров В.В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала. - М.: МНИИПУ, 1996.
37. *Горелов Н.А.* Экономика трудовых ресурсов: Учебное пособие. - М.: Высшая школа, 1989.
38. *Горнев А.З., Удалов Ф.Е.* Некоторые проблемы управления в условиях формирования рыночных отношений: Монография. - Н. Новгород: Изд-во Нижег. ун-та, 1995.
39. Государственный служащий: Культура поведения и деловой этикет. - М.: РАГС, 1999.
40. *Грачев М.В.* Суперкадры: Управление персоналом и международные корпорации. - М.: Дело, 1993.
41. *Грачев М.В.* Управление трудом. Теория и практика капиталистического хозяйствования. - М.: Наука, 1990.
42. *Громкова М.Т.* Организационное поведение. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
43. *Громова О.Н., Мишин В.М., Свистунов В.М.* Организация управленческого труда: Учебное пособие. - М.: ГАУ, 1993.
44. *Гунин В.Н., Ивановская Л.В.* Методические основы нормирования и регламентирования инженерно-управленческого труда. - М.: МИУ, 1985.

45. *Гупалов В.К.* Управление рабочим временем. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 1998.
46. Делопроизводство в кадровой службе / Сост. А.В. Верховцев. - М.: ИНФРА-М, 1999.
47. *Денисенко Г.Ф.* Охрана труда: Учебное пособие для вузов. - М.: Высшая школа, 1985.
48. *Десслер Г.* Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: БИНОМ, 1997.
49. *Джерри Д.* Большой толковый социологический словарь. - М.: Вече, 1999.
50. *Дикарева А.А., Мирская М.И.* Социология труда: Учебное пособие. - М.: Высшая школа, 1989.
51. Документы по оформлению трудовых отношений. - М.: ПРИОР, 1999.
52. *Дракер П.* Управление, нацеленное на результаты / Пер. с англ. - М.: Технолог. школа бизнеса, 1992.
53. *Дункан Дж.* Основопологающие идеи в менеджменте: Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики / Пер. с англ. - М.: Дело, 1996.
54. *Дуракова И.Б.* Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. - Воронеж: Изд-во Воронежского гос. ун-та, 1998.
55. *Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Пихало В.Т.* Управление персоналом: Учебник. - М.: Издат. центр «Академия», 2000.
56. *Дятлов В.А., Пихало В.Т.* Этика и этикет деловых отношений: Учебное пособие. - М.: ГАНГ; Издат. центр «Академия», 1997.
57. *Егоршин А.П.* Управление персоналом. - Н. Новгород: НИМБ, 1997.
58. *Егоршин А.П., Андрианов В.П.* Классификаторы должностей ИТР и служащих, структуры подразделений и организаций (КДПО). - Горький: ГИСИ, 1985.
59. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. - Вып. 2 / Госкомтруд СССР. - М.: Экономика, 1989.
60. *Еропкин А.М.* Организационное поведение. - М.: ПРИОР, 1998.
61. *Жикова К.* Японские методы управления качеством / Сокр. пер. с англ. - М.: Экономика, 1988.

62. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Персонал. Словарь понятий и определений. - М.: Экзамен, 1999.
63. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. - М.: Экзамен, 1999.
64. Зайцев Г.Г. Управление персоналом: Учебное пособие. - СПб.: Северо-Запад, 1998.
65. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. - М.: Экономика, 1990.
66. Зиммель Г. Философия труда / Избр. произв. - Т. 2. - М.: Юрист, 1966.
67. Зубов В.М. Как измеряется производительность труда в США. - М.: Финст-тинформ, 1990.
68. Зудина Л.Н. Организация управленческого труда: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М — Новосибирск: НГАЭиУ, 1997.
69. Иванов П.И. Программы повышения квалификации — главный регулятор развития персонала фирм // Труд за рубежом. - 1993. - № 4.
70. Ивановская Л.В. Анализ и проектирование кадрового обеспечения системы управления машиностроительным предприятием: Учебное пособие. - М.: МИУ, 1989.
71. Ивановская Л.В., Свистунов В.М. Обеспечение системы управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 1995.
72. Иванцевич Д.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. - М.: Дело, 1993.
73. Изменения в мотивации труда в новых условиях. - М.: НИИ труда, 1992.
74. Исаенко А.Н. Кадры управления в корпорациях США. - М.: Наука, 1988.
75. Кабаков В.С., Порховник Ю.М., Зубов И.П. Менеджмент: проблемы - программа - решение. - Л.: Лениздат, 1990.
76. Кадомцева С.В. Экономические основы системы социальной защиты. - М., 1997.
77. Как работают японские предприятия / Под ред. Я. Мондена, Р. Сibaковы. - М.: Экономика, 1989.

78. Капиталистическое управление: Уроки 80-х / Под ред. А. А. Дынкина. - М.: Экономика, 1991.
79. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. - М.: Экономика, 1991.
80. *Качалина Л.Н.* Научная организация управленческого труда - оргпроектирование. - М.: Экономика, 1973.
81. Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих / Минтруд России. - М.: Экономические новости, 1998.
82. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К.* Организация управления персоналом на предприятии. - М.: ГАУ, 1994.
83. *Кибанов А.Я., Захаров Д.К.* Формирование системы управления персоналом. - М.: ГАУ, 1993.
84. *Кибанов А.Я., Ивановская Л.В.* Стратегическое управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов заочного образования. - М.: ИНФРА-М, 2000.
85. *Кибанов А.Я., Мамед-заде Г.А., Родкина Т.А.* Управление персоналом. Регламентация труда. - М.: Экзамен, 1999.
86. *Кибанов А.Я., Федорова Н.В.* Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов заочного обучения. - М.: Финстатинформ, 2000.
87. Книга для работника кадровой службы. - М.: Экономика, 1998.
88. *Кожанов Е.Ф.* Отбор персонала и введение в должность. - М.: ГАУ, 1996.
89. *Козлов В.Д.* Управление организационной культурой. - М.: Изд-во МГУ, 1991.
90. Коллективный договор на предприятии. - М.: НИИ труда, 1995.
91. Компьютерные технологии обработки информации: Учебное пособие / Под ред. С.В. Назарова. - М.: Финансы и статистика, 1995.
92. *Коно Т.* Стратегия и структура японских предприятий. - М.: Прогресс, 1987.
93. *Королевский М.И.* Поиск и отбор персонала. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
94. *Котлер Ф.* Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 1993.

95. *Кочеткова А.И.* Психологические основы современного управления персоналом. - М.: ЗЕРЦАЛО, 1999.
96. *Кравченко А.И.* Трудовые организации: Структура, функции, поведение. – М.: Наука, 1991.
97. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение: Учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ, 1999.
98. *Красовский Ю.Д.* Руководитель трудового коллектива: Из опыта психолого-управленческого консультирования. - М.: Сов. Россия, 1987.
99. *Красовский Ю.Д.* Управление поведением в фирме. - М.: ИНФРА-М, 1997.
100. *Кричевский Р.Л.* Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: Дело, 1998.
101. *Ксенчук Е.В., Киянова М.К.* Технология успеха. - М.: Дело, 1993.
102. *Кузин Ф.А.* Культура делового общения. - М.: Ось-89, 1998.
103. *Курицын А.Н.* Секрет эффективной работы: опыт США и Японии для предпринимателей и менеджеров. - М.: Изд-во стандартов, 1994.
104. *Лаврецкий Л.Н., Егоршин А.П., Беляков Ф.П.* Нормирование управленческого труда. - Горький: ГИСИ, 1977.
105. *Ладанов И.Д.* Практический менеджмент. Психотехника и самотренировки. - М.: АО «Рассиана», 1996.
106. *Липатов В.С.* Управление персоналом предприятий и организаций: Учебник для вузов. - М.: ТОО «Люкс-арт», 1996.
107. *Лифшиц А.Л.* Деловые игры в управлении. - Л.: Лениздат, 1989.
108. *Лэнд П.Э.* Менеджмент - искусство управлять (секрет и опыт). - М.: ИФРА-М, 1995.
109. *Макаров С.Ф.* Менеджер за работой. - М.: Молодая гвардия, 1989.
110. *Макмиллан Ч.* Японская промышленная схема / Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1988.
111. *Маслов Е.В.* Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П.В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М — Новосибирск: НГАЭиУ, 1998.

112. Межотраслевые рекомендации по разработке рациональных режимов труда и отдыха. - М.: НИИ труда, 1973.
113. *Мерсер Д.* ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира. - М., 1991.
114. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: персонал. – М.: Дело, 1998.
115. Методические основы оценки эффективности труда служащих / Госкомтруд СССР. – М.: Экономика, 1989.
116. Методы социально-психологического исследования: Учебно-методическое пособие для вузов/ Под ред. Т.В. Фоломеевой. – Кемерово: Юнити, 2002.
117. *Мильнер Б.З., Евенко Л.И.* Системный подход к организации управления. - М.: Экономика, 1983.
118. *Минин Э.В., Щербаков В.И.* Заработная плата: вопросы и ответы: Справочно-методическое пособие. - М.: Профиздат, 1989.
119. *Молл Е.Г.* Менеджмент: Организационное поведение: Учеб. пособие. - М.: Финансы и статистика, 1999.
120. *Монден Я.* «Тоета»: методы эффективного управления / Пер. с англ. - М.: Экономика, 1988.
121. *Мордовин С.К.* Управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М.,2000.
122. *Мэтланд Я.* Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе / Под ред. И.И. Елисеевой. - М.: ЮНИТИ, 1996.
123. Нормирование труда ИТР и служащих: Методические рекомендации / НИИ труда Госкомтруда СССР. - М.: НИИ труда, 1972.
124. Об условиях оплаты труда руководителей государственных предприятий при заключении с ними трудовых договоров (контрактов): Письмо Минтруда РФ № 727 от 28 апреля 1994 г.
125. Об утверждении основных положений о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджет-

ном финансировании: Постановление Минтруда РФ № 27 и Минюста РФ № 8/196 от 23 октября 1992 г.

126. Об утверждении рекомендаций по заключению трудового договора (контракта) в письменной форме и примерной форме трудового договора (контракта) // Бюллетень Министерства труда Российской Федерации. - 1993. - № 9-10.

127. Обучение менеджменту (конкретные ситуации): Пособие для преподавателей. - М.: Ассоциация развития управления, 1995.

128. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-94. - М.: Минтруда РФ, 1995.

129. *Одегов Ю.Г., Журавлев П.В.* Управление персоналом: Учебник для вузов. - М.: Финстатинформ, 1997.

130. *Одегов Ю.Г., Никонова Т.В., Безделов Д.А.* Управление персоналом банка. - М.: РЭА, 1996.

131. Организация охраны труда: Практические рекомендации / Сост. В.В. Хлопков, А.А. Мыслев. - Черноголовка: Центр охраны труда РАН, 1996.

132. Основы управления персоналом / Под ред. Б.М. Генкина. - М.: Высшая школа, 1996.

133. *Оучи У.* Методы организации производства. Японский и американский подходы / Сокр. пер. с англ. - М., 1984.

134. Оценка работников управления / Под ред. Г.Х. Попова. - М.: Моск. рабочий, 1976.

135. *Панов А.И.* Подбор и расстановка управленческих кадров. - Горький: Волго-Вят. кн. изд-во, 1976.

136. *Паркинсон Д. Р.* Люди сделают так, как Вы хотите / Пер. с англ. - М.: Новости, 1993.

137. *Питер Э.Л.* Менеджмент - искусство управлять / Пер. с англ. - М.: ИФРА-М, 1995.

138. *Питерс Т., Уотерман Р.* В поисках эффективного управления: Опыт лучших компаний / Пер. с англ. - М.: Прогресс, 1986.

139. *Поляков В.А.* Технология карьеры: Практическое руководство. – М.: Дело, 1995.
140. *Попов В.Д.* Психология и экономика: Социально-психологические очерки. - М.: Сов. Россия, 1989.
141. Построение аппарата управления на предприятиях и в производственных объединениях: Межотраслевые методические рекомендации. - М.: НИИ труда, 1974.
142. Прием и увольнение работников: Пособие для руководителей, начальников отделов кадров. - М.: АО «Ассиана», 1995.
143. *Пронников В.А., Ладанов Н.Д.* Управление персоналом в Японии: Очерки. - М.: Наука, 1989.
144. Психология менеджмента / Г.С. Никифоров, С.И. Макшанов и др. - СПб.: Изд-во С.-Петербург., ун-та, 1997.
145. *Пугачев В.П.* Руководство персоналом организации: Учебник. - М.: Аспект Пресс, 1998.
146. Российская социологическая энциклопедия. - М., 1998.
147. *Самоукина Н.В.* Организационная культура банка и стиль руководства // Деньги и кредит. - 1998. - №3.
148. Система управления персоналом на предприятиях. - М.: Всеросс. центр производительности, 1993.
149. Словарь-справочник для работника кадровой службы: А — Я / Под ред. И.М. Романовой. - М., 1989.
150. Служебная карьера: Учебно-метод. пособие. - М.: Экономика, 1998.
151. *Слуцкий Г.В.* Управление социальным развитием персонала предприятия: Учеб. пособие. - М.: ГАУ, 1994.
152. *Смирнов Б.М.* Кадровые нововведения в системе управления персоналом. - М.: ГАУ, Варяг, 1996.
153. *Смирнов Э.А.* Основы теории организации: Учеб. пособие для вузов. - М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.

154. Социальный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. Д.В. Валового. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
155. Социальный менеджмент: Учебник для вузов / Под ред. С.Д. Ильенковой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
156. Справочник директора предприятия. - 4-е изд. - М.: ИНФРА-М, 1996.
157. *Старобинский Э.Е.* Как управлять персоналом: Учебно-практ. пособие. - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999.
158. *Стенюков М.В.* Справочник по делопроизводству. - М.: ПРИОР 1998.
159. *Страссман П.А.* Информация в век электроники: Проблемы управления / Пер. с англ. / Науч. ред. и авт. предисл. Б.З. Мильнер. - М.: Экономика 1987.
160. *Тарасов В.К.* Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. - Л.: Машиностроение, 1989.
161. Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих. - М.: Минтруда РФ, 1996.
162. *Татарников А.А.* Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. - М., 1992.
163. *Тичи Н., Деванна М.А.* Лидеры реорганизации: Из опыта американских корпораций / Сокр. пер с англ. Науч. ред. Н. А. Климов. - М.: Экономика, 1990.
164. *Томилов В.В., Семеркова Л.Н.* Маркетинг рабочей силы. - СПб., 1997.
165. *Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.* Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
166. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. - М.: Дело, 1995.
167. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 1998.
168. *Травин В.В., Дятлов В.А.* Основы кадрового менеджмента. - М.: Дело, 1996.

169. Труд, кадры, заработная плата в аппарате управления: Сборник / Сост. Т.А. Конюхова. - М.: Юридическая литература, 1986.
170. *Турчинов А.И.* Профессионализация и кадровая политика: Проблемы развития теории и практики. - М.: Моск. психолого-социальный институт Флинта, 1998.
171. *Удалов Ф.Е.* Организация труда линейных руководителей. - Горький: Волго-Вятское кн. изд-во, 1985.
172. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 1999.
173. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. Р. Марра, Г. Шмидта. - М.: Изд-во МГУ, 1997.
174. Управление персоналом на водном транспорте: Учеб. пособие / Под ред. Г. М. Куровешова. - СПб. 1995.
175. Управление персоналом организации: Практикум: Учеб. пособие / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 2000.
176. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. - М.: ПРИОР, 1999.
177. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
178. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А.Я. Кибанова. - М.: ИНФРА-М, 1998.
179. Управление трудовыми ресурсами: Справочное пособие / Под ред. Л.А. Костина. - М.: Экономика, 1987.
180. Управление человеческими ресурсами: стратегия и практика: Тезисы докладов на международной конференции 26-28 апреля 1996 г. - Алма-Ата, 1996.
181. Управленческие нововведения в США: Проблемы внедрения / Отв. ред. Ю.А. Ушанов. - М.: Наука, 1986.
182. *Уткин Э.А., Кочеткова А.И.* Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. - М.: АКАЛИС, 1996.

183. Учебный социологический словарь / Общ. ред. С.А. Кравченко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: Экзамен, 1999.
184. *Филиппов А.В.* Работа с кадрами. - М.: Экономика, 1990.
185. *Хентце И., Метцнер И.* Теория управления кадрами в рыночной экономике / Пер. с нем. - М.: Международные отношения, 1997.
186. *Хизрич Р., Питерс М.* Создание и развитие нового предприятия. - М.: Прогресс-Универс, 1992.
187. *Хучек М.* Стратегия управления трудовым потенциалом предприятий. - М.: РАУ, 1993.
188. *Швальбе Б., Швальбе Х.* Личность, карьера, успех. Психология бизнеса / Пер. с нем., 4-е изд. - М.: Прогресс, 1993.
189. *Шейнов В.П.* Как управлять другими. Как управлять собой. Искусство менеджера. - М.: Ассиана, 1996.
190. *Шекиня С.В.* Управление персоналом современной организации. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
191. *Шепель В. М.* Управленческая психология. - М.: Экономика, 1984.
192. *Шепель В.М.* Настольная книга бизнесмена и менеджера. - М.: Финансы и статистика, 1992.
193. *Шкатулла В.И.* Настольная книга менеджера по кадрам. - М.: НОРМА - ИНФРА-М, 1998.
194. *Шумахер Г.* Издержки на персонал // Кадры, персонал. - 1994. - № 6.
195. Энциклопедический словарь работника кадровой службы / Под общ. ред. В. М. Анисимова. - М.: ИНФРА-М, 1999.
196. Энциклопедия предпринимателя / Сост. С.М. Синельков и др. - СПб.: Олбис, Сатись, 1994.
197. Энциклопедия психологических тестов / Сост. С. Касьянов. - М.: ЭКСМО-Пресс, 1999.
198. *Яковлев Р.А.* Оплата труда на предприятии. - М.: Центр экономики и маркетинга, 1999.

199. *Якокка Л.* Карьера менеджера / Пер. с англ. - Тольятти: Издательский дом «Довгань», 1995.
200. *Якубович А.А.* Организация и регламентация инженерно-управленческого труда. - М.: Экономика, 1978.
201. *Ярочкин В.И.* Предприниматель и безопасность. - Ч. 2. - М.: Экспертное бюро, 1994.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
ТЕМА 1. ПЛАНИРОВАНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В ПЕРСОНАЛЕ	4
ТЕМА 2. АНАЛИЗ КАДРОВОЙ СИТУАЦИИ В РЕГИОНЕ.....	13
ТЕМА 3. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	29
ТЕМА 4. ПОДБОР, ОТБОР И НАЙМ ПЕРСОНАЛА.....	42
ТЕМА 5. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.....	71
ТЕМА 6. ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА.....	88
ТЕМА 7. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА.....	105
ТЕМА 8. СИСТЕМА ОПЛАТЫ И СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА	119
ЛИТЕРАТУРА.....	141

ГОРБАТОВА Марианна Михайловна

**МЕТОДЫ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Учебное пособие

Отпечатано в ООО «Компания ЮНИТИ»

Заказ N 1306 от 12.11.2002 г.

Тираж – 300 экз.

Лицензия: ПД N 12-0007 от 10.08.2000 г.