

Н. А. Банько, Б. А. Карташов, Н. С. Яшин

# Управление персоналом

## Часть I



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
**КАМЫШИНСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ)**  
ВОЛГОГРАДСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Н. А. Банько, Б. А. Карташов, Н. С. Яшин

# Управление персоналом

## Часть I

*Учебное пособие*

Допущено Советом Учебно-методического объединения ВУЗов России по образованию в области менеджмента в качестве учебного пособия по специальности «Менеджмент организации».

РПК «Политехник»  
Волгоград  
2006

ББК 65. 291. 6 – 21я73

Б 23

Рецензенты: директор Института экономики и менеджмента Пензенского ГУАС, д. э. н., профессор С. Д. Резник; зав. кафедрой менеджмента Нижегородского государственного университета им. Н. И. Лобачевского, д. э. н., профессор Ф. Е. Удалов.

Банько Н. А., Карташов Б. А., Яшин Н. С. / УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ. Часть I: Учеб. пособие / ВолгГТУ, Волгоград, 2006. – 96 с.

ISBN 5-230-04822-0

Работа посвящена актуальным проблемам управления персоналом на предприятиях и в организациях. Рассмотрена система работы с персоналом во взаимосвязи кадровой политики, подбора, оценки, расстановки, адаптации и обучения персонала.

Изложены новые подходы к организации работы с персоналом на основе разработки философии организации и структуры персонала, регламентации и научной организации труда, основы теории лидерства и формирования коллектива.

Освещены важные вопросы мотивации и потребностей, систем оплаты труда, методов управления персоналом и оценки эффективности работы персонала в условиях рыночной экономики и демократизации общества.

Предназначается для студентов всех форм обучения, аспирантов и преподавателей, для руководителей и специалистов предприятий, занимающихся вопросами управления персоналом, предпринимателей, специалистов консалтинговых и рекрутинговых организаций.

Ил. 4 . Табл. 6. Библиогр.: 65 назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета  
Волгоградского государственного технического университета

ISBN 5-230-04822-0

©

Волгоградский  
государственный  
технический  
университет, 2006

Наталья Анатольевна Банько  
Борис Алексеевич Карташов  
Николай Сергеевич Яшин

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ  
Часть I

*Учебное пособие*

Редактор Пчелинцева М. А.  
Компьютерная верстка Сарафановой Н. М.  
Темплан 2006 г., поз. № 53.  
Подписано в печать 5.10. 2006 г. Формат 60×84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>.  
Бумага листовая. Гарнитура "Times".  
Усл. печ. л. 6,00. Усл. авт. л. 5,75.  
Тираж 60 экз. Заказ №

Волгоградский государственный технический университет  
400131 Волгоград, просп. им. В. И. Ленина, 28.  
РПК «Политехник»  
Волгоградского государственного технического университета  
400131 Волгоград, ул. Советская, 35.

## СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие.....	4
1. Персонал как объект управления.....	5
1.1. Рынок трудовых ресурсов.....	5
1.2. Функциональное разделение труда. Классификация персонала по категориям.....	11
1.3. Анализ концепций управления персоналом.....	12
1.4. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом.....	16
2. Методология управления персоналом.....	20
2.1. Концепция управления персоналом.....	20
2.2. Принципы и методы построения системы управления персоналом.....	22
2.3. Методы управления персоналом.....	32
3. Информационное обеспечение системы управления персоналом.....	34
3.1. Сущность, значение и особенности информационного обеспечения.....	34
3.2. Технология информационной деятельности.....	39
3.3. Пути совершенствования информационной системы.....	43
3.4. <u>Формирование комплексной информационной системы.....</u>	<u>50</u>
4. Подбор персонала.....	55
4.1. Расчет потребности в персонале.....	55
4.2. Модели рабочих мест.....	57
4.3. Профессиональный отбор персонала.....	58
4.4. Собеседование при приеме на работу. Подготовка к собеседованию.....	59
4.5. Формирование резерва кадров.....	68
5. Адаптация персонала.....	78
5.1. Понятие и виды трудовой адаптации.....	78
5.2. Испытательный срок.....	82
5.3. Адаптация молодых специалистов.....	85
5.4. Наставничество и консультирование.....	88
Список рекомендуемой литературы.....	92

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В последние годы появились интересные книги по управлению персоналом однако многие руководители осознали, что американский, японский, немецкий опыт менеджмента в чистом виде не годится для русского человека и современного состояния российской экономики. Ощущается дефицит отечественных книг по современному управлению персоналом, построенных на теории менеджмента и российском опыте работы с кадрами.

Вместе с тем остается дефицит профессиональных знаний и умений в области управления персоналом у значительного числа директоров предприятий, руководителей подразделений, менеджеров и специалистов кадровых служб, особенно в малом и среднем бизнесе. Для тех, кто пришел в бизнес в начале XXI века и стремится овладеть современной технологией в работе с персоналом, нужны практические знания, схемы решения конкретных ситуаций, нормативные документы для российского предприятия и рекомендации по применению зарубежного опыта.

Курс «Управление персоналом» в соответствии с государственным образовательным стандартом вошел в программы подготовки бакалавров, специалистов, магистров управления. С середины 90-х гг. он предлагается в краткосрочных программах повышения квалификации. С 2000 г. введена новая специальность «Управление персоналом». Управление персоналом – столь обширная область науки и практики управления, что часто преподаватели вынуждены сосредотачиваться на отдельных концептуальных вопросах, методиках и ситуациях, что может сослужить плохую службу студентам и слушателям.

Преподаватели, читающие данный курс, имеют различное образование и специализируются, как правило, в менеджменте, психологии, социологии, философии, организации и экономике, однако по необходимости учат руководителей управлять персоналом. В идеальном варианте лучшим преподавателем мог бы быть бывший или действующий руководитель предприятия или преподаватель, постоянно стажирющийся в качестве менеджера.

# 1. ПЕРСОНАЛ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

## 1.1. Рынок трудовых ресурсов

*Рынок труда* – совокупность социально-экономических отношений между государством, работодателями и работниками по вопросу купли-продажи рабочей силы, обучения работников и использования их в процессе производства. В «Экономической энциклопедии» рынок труда рассматривается шире, как «сфера контактов продавцов и покупателей трудовых услуг, где противостоят друг другу те, кто желает работать (занятые и безработные), и те, кто нанимает работников для производства товаров и услуг».

*Рынок рабочей силы* включает социально-экономические отношения занятых и незанятых работников, т. е. все экономически активное население страны. Таким образом, в этот рынок включаются безработные.

*Рынок трудовых ресурсов* – совокупность социально-экономических отношений по поводу найма, обучения и использования трудовых ресурсов (занятых, незанятых и учащихся). Это понятие раздвигает размеры рынка еще шире, т. к. включает не только экономически активное население, но и учащихся в сфере профессионального образования (трудоустрой резерв).

С учетом данных определений мы будем пользоваться термином «рынок трудовых ресурсов».

*Трудовые ресурсы* – «население обоих полов в трудоспособном возрасте (для мужчин в возрасте от 16 до 59 лет, для женщин – от 16 до 54 лет включительно), за исключением неработающих инвалидов войны и труда I и II групп и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лица в нетрудоспособном возрасте (подростки и население старше трудоспособного возраста), занятые в экономике».

*Экономически активное население (рабочая сила)* – «это часть населения, обеспечивающая предложение рабочей силы для производства товаров и услуг. Численность экономически активного населения включает занятых и безработных».

*Занятыми* являются лица обоего пола, которые в рассматриваемый период выполняли работу по найму за вознаграждение на условиях полного или неполного рабочего дня, не по найму, самостоятельно или с несколькими компаньонами, выполняли работу без оплаты на семейном предприятии или временно отсутствовали на работе (из-за болезни, ухода за больным, отпуска, забастовки и т. д.).

*Безработными* считаются лица 16 лет и старше, которые в рассматриваемый период не имели работы (доходного занятия), занимались поиском работы в государственных или коммерческих службах занятости, предпринимали шаги к открытию собственного дела, были готовы приступить к работе.

Центральное место в современный период занимает понятие "рынок трудовых ресурсов", раскрывающие суть отношения по поводу обмена функционирующих способностей к труду (функционирующей рабочей силы) на жизненные средства, т. е. на заработную плату. В более общем смысле рынок труда выступает как конкретное выражение системы общественной организации наемного труда в условиях товарно-денежных отношений.

Рынок трудовых ресурсов обеспечивает функционирование рыночной экономики на основе действия закона спроса и предложения. Его основная функция состоит в перераспределении рабочей силы между отраслями и сферами производства и обеспечении работой незанятого в данный момент населения.

На рынке трудовых ресурсов взаимодействуют работодатели (субъекты собственности на средства производства) и наемные работники, формируя объем, структуру и соотношение спроса и предложения на рабочую силу. Основными компонентами рынка трудовых ресурсов являются:

- совокупный спрос или общая потребность экономики в наемной рабочей силе;
- совокупное предложение, включающее всю наемную рабочую силу из числа экономически активного населения;
- стоимость (цена) рабочей силы;
- конкуренция (между работниками, работодателями, работниками и работодателями);
- резервирование рабочей силы.

*Совокупный спрос на рабочую силу* определяется числом и структурой рабочих мест, существующих в экономике и требующих заполнения. Спрос на рабочую силу охватывает всю сферу общественного труда и включает как укомплектованные работниками, так и свободные рабочие места. При этом различают эффективный спрос, определяемый числом экономически целесообразных рабочих мест, и совокупный спрос, включающий в себя и заполненные работниками неэффективные рабочие места. Разница между эффективным и совокупным спросом представляет собой излишнюю численность занятых, составной частью которой является скрытая безработица. Спрос на рабочую силу на текущем рынке определяется потребностью в работниках для заполнения вакантных мест на условиях основной деятельности или совместительства, а также для выполнения разовых работ.

*Совокупное предложение рабочей силы* охватывает все категории трудоспособного населения, претендующего на работу по найму (мужчины, женщины, молодежь, пенсионеры), а также лиц, желающих трудиться не по найму, а на правах самозанятости или предпринимательства. Предложение рабочей силы на рынке труда имеет три основные состав-

ляющие: лица, не занятые трудовой деятельностью и ищущие работу; лица, намеревающиеся сменить место работы; лица, желающие трудиться в свободное от работы или учебы время.

Предложение рабочей силы качественно и количественно изменяется в зависимости от изменений в возрастной структуре населения, в системе профессиональной и общей подготовки, от силы влияния внешнего рынка труда на внутренний и т. д. Дифференциация в предложении рабочей силы усиливается тем, что работники, имеющие одинаковый возраст и профессию, различаются по полу, состоянию здоровья, качеству профессиональной подготовки, а это, несомненно, сказывается на способности выполнять конкретную работу.

Основная часть совокупного предложения и спроса на труд в рыночной экономике удовлетворяется, что и обеспечивает функционирование общественного производства (удовлетворенного спроса). Меньшая его часть в силу движения рабочей силы и рабочих мест – выбытия людей из трудоспособного возраста и вступления в трудоспособный возраст, увольнений и переходов на новое место работы, выбытия старых и ввода новых рабочих мест – оказывается свободной (вакантной) и нуждается в соединении предложения и спроса. Эта часть совокупного рынка труда соответствует понятию текущего рынка труда, емкость которого определяется количеством вакансий и количеством лиц, занятых поиском работы. В своем единстве совокупный спрос и совокупное предложение определяют емкость совокупного рынка труда.

*Рабочая сила* – способность человека к труду, т. е. совокупность физических и духовных сил, применяемых им в процессе производства. Рабочая сила является в рыночной экономике товаром и имеет потребительскую стоимость и денежную стоимость (цену).

*Труд* – умственный и физический процесс, осуществляемый при помощи таких усилий (способностей) человека, которые направлены на производство товаров и услуг. Различают такие разновидности труда: интеллектуальный и производственный, простой и сложный, полезный и абстрактный, прибавочный и прошлый.

*Стоимость рабочей силы* – это цена материальных и духовных благ, необходимых для воспроизводства рабочей силы, т. е. для полного удовлетворения потребностей работника и членов его семьи.

Процесс превращения трудовых ресурсов проходит три стадии: потенциальное трудоспособное население; профессиональное обучение с занятием рабочих мест на предприятиях; рабочая сила реализуется в производстве и создает потребительскую стоимость.

Как действует рынок трудовых ресурсов в рыночной экономике?

Совокупное предложение трудовых ресурсов поступает на рынок и после цикла воспроизводства населения получает оплату за труд. Полу-

ченные деньги, включая пенсии и пособия от государства, используются населением для покупки товаров и услуг, уплаты подоходного налога государству, и на этой основе формируется потребительский спрос на рынке товаров и услуг.

Рынок трудовых ресурсов обеспечивает рабочей силой предприятия и организации, которые формируют спрос на производственный и интеллектуальный труд. Государственные органы управления определяют госзаказ на продукцию предприятий и услуги организаций, осуществляют нормативное регулирование производства (законы, инструкции, требования) и получают от производственной сферы налоги и взносы (долю прибавочного продукта).

Предприятия и организации взаимодействуют с рынком товаров и услуг, формируя совокупное предложение (потребительские стоимости), и взамен, путем обмена, получают выручку от реализации товаров и услуг.

Государственные органы реализуют рынок товаров и услуг путем предоставления земли и государственных ресурсов, установления цен и тарифов на услуги естественных монополий (РЖД, РАО ЕЭС, ГАЗПРОМ) и правового регулирования (ГК РФ, федеральные законы) общественного производства. Воздействие на рынок труда со стороны государства осуществляется путем установления минимальной заработной платы и пенсии, регулирования занятости (общественные работы, обучение) и трудового законодательства (Трудовой кодекс РФ и федеральные законы).

Статистические данные о трудовых ресурсах России за 1970–2000 гг. приведены в табл. 1. Численность постоянного населения России с 1990 по 2000 гг. сократилась более чем на 2 млн. человек (соответственно 148,2 и 145,6 млн. чел.).

Из таблицы видно, что доля трудовых ресурсов России составляет 58–59 % от численности постоянного населения и практически неизменна по годам. В 90-х гг. численность трудовых ресурсов составляла 85–87 млн. чел. Последние годы численность занятого населения снижается: в 1990 г. – 75,3 млн. чел., в 2000 г. – 64,3 млн. чел., что объясняется спадом производства и сферы услуг. Соответственно растет число лиц, не занятых в экономике: в 1990 г. – 5,6 млн. чел., в 2000 г. – 10,5 млн. чел.

Представляет интерес статистический анализ экономически активного населения, который показан в табл. 2. Численность экономически активного населения превышает численность занятого населения в последние годы на 4,0–9,0 млн. чел., что свидетельствует о стремлении других категорий трудовых ресурсов (учащихся и лиц, не занятых в экономике) иметь работу.

Динамика распределения численности занятого населения по отраслям экономики показана в табл. 3. Из таблицы видно, что наибольшее снижение численности работников в 90-х гг. имело место в промышленности

(более 10 млн. чел.), строительстве (4 млн. чел.), сельском и лесном хозяйстве (1,4 млн. чел.), в науке и научном обслуживании (1,6 млн. чел.).

Рост численности работников наблюдался в 90-х гг. в торговле и общественном питании (3,6 млн. чел.), в отрасли кредитования, финансов и страхования (0,3 млн. чел), среди аппарата государственных органов управления (1,3 млн. чел.), жилищно-коммунального хозяйства (0,2 млн. чел). Практически не меняется удельная численность работников транспорта и связи, образования, культуры и искусства, здравоохранения, физкультуры и социального обеспечения.

Таблица 1

Население и трудовые ресурсы России (млн. человек)

Показатель	1970 г.	1980 г.	1990 г.	1995 г.	1998 г.	2000 г.
Численность постоянно-го населения – всего	130,6	138,8	148,2	147,6	146,3	145,6
в том числе: моложе трудоспособного возраста	36,3	32,0	36,0	33,2	30,3	29,1
трудоспособное население	74,1	83,7	84,0	84,2	85,6	86,3
старше трудоспособного возраста	20,2	23,1	28,2	30,2	30,4	30,2
Трудовые ресурсы – всего	75,4	86,1	86,5	86,3	85,3	86,3
в том числе: занятое население	62,6	73,3	75,3	73,8	68,5	71,5
учащиеся	5,4	6,6	5,6	5,6	5,3	4,3
лица в трудоспособном возрасте, не занятые в экономике	7,4	6,2	5,6	6,9	11,5	10,5

Таблица 2

Численность экономически активного населения

Показатель	Численность (тыс. чел.)				Доля от экономически активного населения (%)			
	1992 г.	1995 г.	1998 г.	2000 г.	1992 г.	1995 г.	1998 г.	2000 г.
Экономически активное население – всего	76008	72980	72572	71467	100	100	100	100
мужчины	39121	38278	38355	37154	100	100	100	100
женщины	36887	34702	34217	34310	100	100	100	100
Из общей численности экономически активного населения: занятые – всего	72071	66441	63642	64465	94,8	91,0	87,6	90,2
мужчины	37063	34761	33539	33374	94,7	90,8	87,4	89,8
женщины	35008	31680	30103	31091	94,9	91,3	88,0	90,6
безработные – всего	3937	6539	8930	6999	5,2	9,0	12,3	9,8
мужчины	2058	3517	4816	3781	5,3	9,2	12,6	10,2

## Окончание табл. 2

Показатель	Численность тыс. чел.				Доля от экономически активного населения (%)			
	1992 г.	1995 г.	1998 г.	2000 г.	1992 г.	1995 г.	1998 г.	2000 г.
женщины	1879	3022	4114	3219	5,1	8,7	12,0	9,4
в том числе имеют официальный статус в службе занятости – всего	578	2327	1929	1037	0,8	3,2	2,7	1,5
мужчины	161	872	628	322	0,4	2,3	1,6	0,9
женщины	417	1455	1247	715	1,1	4,2	3,6	2,1

Таблица 3

## Распределение численности занятого населения по отраслям экономики

Показатель	1970 г.	1980 г.	1990 г.	1995 г.	1998 г.	2000 г.
	Тыс. чел.					
<b>Всего занято в экономике</b>	<b>62620</b>	<b>73275</b>	<b>75325</b>	<b>66441</b>	<b>63642</b>	<b>64327</b>
Промышленность	21210	23812	22809	17182	14150	14543
Сельское и лесное хозяйство	10998	11003	9965	10003	8282	8609
Строительство	5549	7009	9020	6208	5410	5002
Транспорт и связь	5564	7041	5818	5253	5043	5011
Торговля и общественное питание; материально-техническое снабжение	4822	6060	5869	6679	8900	9421
Жилищно-коммунальное хозяйство; непроизводственные виды бытового обслуживания населения	2002	2848	3217	2979	3691	3317
Здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение	3001	3526	4238	4446	4500	4503
Образование, культура и искусство	7417	6021	7231	7316	7200	7015
Наука и научное обслуживание		3310	3130	1688	1370	1201
Кредитование, финансы и страхование	236	384	402	820	760	742
Аппарат органов управления	1220	1335	1806	1893	2570	2925
Другие отрасли	601	926	1820	1974	1766	2038
	Процентов					
<b>Всего занято в экономике</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Промышленность	33,9	32,5	30,3	25,9	22,2	22,6
Сельское и лесное хозяйство	17,6	15,0	13,2	15,1	13,0	13,4
Строительство	8,9	9,6	12,0	9,3	8,5	7,8
	Процентов					
Транспорт и связь	8,9	9,6	7,7	7,9	7,9	7,8
Торговля и общественное питание, материально-техническое снабжение, сбыт и заготовки	7,7	8,3	7,8	10,1	14,0	14,6

Окончание табл. 3

Показатель	1970 г.	1980 г.	1990 г.	1995 г.	1998 г.	2000 г.
Жилищно-коммунальное хозяйство, непроектные виды бытового обслуживания населения	3,2	3,9	4,3	4,5	5,8	5,2
Здравоохранение, физическая культура и социальное обеспечение	4,8	4,8	5,6	6,7	7,1	7,0
Образование, культура и искусство	11,8	8,2	9,6	11,0	11,3	10,9
Наука и научное обслуживание		4,5	4,2	2,5	2,2	1,9
Кредитование, финансы и страхование	0,4	0,5	0,5	1,2	1,2	1,2
Аппарат органов управления	1,9	1,8	2,4	2,8	4,0	4,5
Другие отрасли	0,9	1,3	2,4	3,0	2,8	3,1

## 1.2. Функциональное разделение труда. Классификация персонала по категориям

Термин «персонал» объединяет составные части трудового коллектива предприятия. К персоналу мы относим всех работников (трудовой коллектив), выполняющих производственные или управленческие операции и занятых переработкой предметов труда с использованием средств труда. Понятия «кадры», «работники», «персонал» идентичны, если за основу принять данное нами определение. В дальнейшем мы будем пользоваться термином «персонал» (personnel), как наиболее принятым в отечественной и зарубежной практике.

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от профессии или должности работника, уровня управления, категории работников. Базовой является классификация по категориям работников, предложенная в 80-х гг. Госкомтруда СССР. Эта классификация предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочих и служащих.

*Рабочие*, или производственный персонал, осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, ее обмен, сбыт и сервисное обслуживание. Производственный персонал можно разделить на две составные части:

- основной персонал – рабочие, преимущественно занятые в сборочных цехах предприятия;
- вспомогательный персонал – рабочие, преимущественно занятые в заготовительных и обслуживающих цехах предприятия.

Результатом труда производственного персонала является продукция в вещественной форме (здания, автомобили, телевизоры, мебель, продукты питания, одежда и т. п.).

*Служащие*, или управленческий персонал, осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Они заняты переработкой информации с использованием технических средств управления. Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управления, создание новой информации, изменение ее содержания или формы, подготовка управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта – реализация и контроль исполнения решений. Управленческий персонал разделяется на две основные группы: руководители и специалисты.

Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников. В зависимости от масштаба управления различают линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления. Кроме того, различают руководителей высшего уровня управления предприятием (директор и его заместители), среднего уровня (начальники цехов и подразделений) и нижнего уровня (начальники участков, мастера).

Специалистов предприятия можно разделить на три основные группы в зависимости от результатов их труда:

- функциональные специалисты управления, результатом деятельности которых является управленческая информация (референты, экономисты, бухгалтеры, финансисты, маркетологи и др.);
- специалисты-инженеры, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, инженеры, конструкторы, строители, проектировщики и др.);
- служащие – технические специалисты (машинистки, операторы, курьеры, лифтеры, кладовщики, официанты и др.), выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе.

### **1.3. Анализ концепций управления персоналом**

В теории менеджмента используется достаточное число терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: трудовые ресурсы, человеческие ресурсы, человеческий фактор, организационное поведение, организация труда, управление персоналом, кадровая политика, коллектив, команда, социальное развитие, человеческие отношения и др. Выделяя в качестве стержневого объекта человека, они раскрывают различные аспекты проблемы управления персоналом и подходы к ее решению. Мы предлагаем рассмотреть некоторые современные концепции стратегии управления персоналом.

Известный российский ученый в области менеджмента Л. И. Евенко считает, что произошла смена четырех концепций роли кадров в производстве. Рассмотрим их.

1. Использование трудовых ресурсов (labour resources use) с конца XIX в. до 60-х гг. XX в. Вместо человека в производстве рассматривалась лишь его функция – труд, измеряемый затратами рабочего времени и зарплатой. На Западе эта концепция нашла отражение в марксизме и тейлоризме, а в СССР – в эксплуатации труда государством.

2. Управление персоналом (personnel management). Научной основой этой концепции, развивавшейся с 30-х гг., была теория бюрократических организаций, когда человек рассматривался через формальную роль – должность, а управление осуществлялось через административные механизмы (принципы, методы, полномочия, функции).

3. Управление человеческими ресурсами (human resource management). Человек стал рассматриваться не как должность (элемент структуры), а как невозобновляемый ресурс – элемент социальной организации в единстве трех основных компонентов (трудовой функции, социальных отношений, состояния работника). В российской практике эта концепция используется фрагментарно более 30 лет и в годы перестройки получила распространение в «активизации человеческого фактора».

4. Управление человеком (human being management). В соответствии с этой концепцией человек – главный субъект организации и особый объект управления, который не может рассматриваться как «ресурс». Исходя из желаний и способностей человека должны строиться стратегия и структура организации. Основоположниками данной концепции считаются лидеры японского менеджмента К. Мацусита, А. Морита. Однако она тесно связана с концепцией всестороннего развития личности, созданной российскими философами (Л. А. Зеленев и др.).

Л. И. Евенко предложил оригинальный подход к исследованию роли кадров в производстве на основе перечисленных выше четырех концепций, где проблема управления персоналом анализируется с точки зрения постулатов «человек как ресурс» и «человек как субъект» управления. Вместе с тем современные взгляды на управление персоналом тесно связываются с управлением человеком с позиции теории человеческих отношений.

Английский профессор С. Лиз отмечает семь стратегических направлений в работе с персоналом:

1. Снижение удельного веса заработной платы в себестоимости продукции и оплаты труда работников. Из-за высокой оплаты труда в высокоразвитых странах Европы и Америки продукция многих западных фирм стала неконкурентоспособной по сравнению со странами юго-восточной Азии. Как выход предлагается разделить весь персонал на две группы: высококвалифицированных постоянных работников с социальны-

ми гарантиями и высокой оплатой труда («ядро»); малоквалифицированных сезонных работников без социальных гарантий и с низкой оплатой труда («периферию»). Однако эта модель годится не для всех предприятий.

2. Работники – это ресурс, который необходимо максимизировать. Признано, что единственным источником долгосрочного преимущества на рынке является знание способностей своих работников и максимизация их изобретательности, мотивации и человеческих отношений, а не «копирование» опыта лучших компаний. Передовыми предприятиями в этой области являются «IBM» и «Hewlett-Packard».

3. Неразрывная связь стратегии предприятия и стратегии управления персоналом. В зависимости от типа компании она может применять централизованную стратегию из единого центра (каскадная модель Чандлера) и децентрализованную стратегию, когда самостоятельные подразделения крупной компании проводят гибкий маркетинг на рынке (модели Портера и Фомбрука).

4. Развитие организационной культуры: общие цели, коллективные ценности, харизматические лидеры, жесткие позиции на рынке, контроль сотрудников с помощью социальных средств. Ставится задача достичь "экстраординарных результатов через деятельность ординарных людей". Высокая внутренняя организационная культура для некоторых компаний – ключ к успеху.

5. «Японизация» методов управления персоналом, широко распространившаяся после успеха крупнейших японских компаний («Sony», «Mitsubishi», «Toyota», «Nissan» и др.). Достигается за счет минимизации числа уровней управления, высокой организационной культуры, гибких форм организации труда, высокого качества продукции, преданности рабочих фирме и др.

6. Управление персоналом – стратегическая функция. Это направление предполагает разработку кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии фирмы, вознаграждение с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизацию трудовых споров и создание гармонии на рабочем месте, поощрение коллективных усилий, направленных на выживание компании.

7. Использование моделей управленческого выбора в работе с персоналом с учетом четырех главных аспектов: влияние работника и способы воздействия на него; процедура движения работника на фирме; системы вознаграждения; организация рабочего места. Модель успешно позволяет решить проблему выбора политики для максимизации вклада человека в успех фирмы.

Предложенные направления в работе с персоналом заслуживают внимания, т. к. концентрируют опыт работы успешных компаний и современные концепции менеджмента. Однако условия функционирования

российских и западных предприятий различны в части финансового состояния, оплаты труда персонала и внутрифирменной морали.

Президент школы международного менеджмента Г. М. Озеров, имеющий опыт обучения нескольких тысяч руководителей и специалистов, полагает, что управление персоналом должно базироваться на следующих принципах:

1. Человек – основа корпоративной культуры. Успешные предприятия уделяют большое внимание персоналу; когда людей ставят во главу перемен, они становятся движущей силой этих перемен.

2. Менеджмент для всех. Управление должно осуществляться на трех уровнях: высшее руководство, среднее руководство («команда») и нижнее звено («сотрудники»).

3. Эффективность как критерий успеха организации, заключающаяся в достижении целей с оптимальным использованием ресурсов и максимизации прибыли.

4. Взаимоотношения как критерий успеха организации. Возникающие проблемы из «мира чувств» (психологические отношения, коммуникации, ценности, мотивы) должны быть приоритетными по сравнению с проблемами из «мира фактов» (техника, технология, организация). Принцип «клиент прежде всего» более предпочтителен, чем «иерархия прежде всего».

5. Качество как критерий эффективности. Необходимо работать с пятью взаимосвязанными подсистемами качества: личное качество, качество команды, качество продукта, качество сервиса и качество организации.

6. Команды как критерий успеха организации. Все работающие в организации являются сотрудниками. Все они члены социальной группы (команды). Все команды и отдельные сотрудники, входящие в команду, вносят вклад как в успех, так и в провалы организации.

7. Обучение – ключ к развитию и переменам и неотъемлемая часть жизненно важного процесса продвижения организации. Обучающие программы должны обращаться к сердцам и умам сотрудников.

Данные принципы заслуживают пристального внимания, т. к. направлены на формирование корпоративной культуры и всестороннее развитие личности. В сочетании с современной технологией и консалтингом они позволяют существенно повысить уровень управления персоналом.

Анализируя изложенные выше концепции, можно обобщить подходы к управлению персоналом. Во многих публикациях отмечают два полюса роли человека в общественном производстве:

- человек как ресурс производственной системы (трудовой, людской, человеческий) – важный элемент процесса производства и управления;
- человек как личность с потребностями, мотивами, ценностями, отношениями – главный субъект управления.

Другая часть исследователей рассматривает персонал с позиции теории подсистем, в которой работники выступают в качестве важнейшей подсистемы. Наиболее четко можно выделить две группы систем:

- экономические, в которых главенствуют проблемы производства, обмена, распределения и потребления материальных благ, а исходя из этого персонал рассматривается как трудовой ресурс или организация людей (коллектив);

- социальные, в которых главенствуют вопросы отношений людей, социальные группы, духовные ценности и аспекты всестороннего развития личности, а персонал рассматривается как главная система, состоящая из неповторимых личностей.

Выделение их в качестве отдельного вида организационных систем не вполне корректно. Экономическая и социальная система сами, безусловно, имеют принципы, внутреннюю структуру, иерархию, группы людей, функции, организацию труда и другие атрибуты организационной системы. Поэтому организационное поведение как дисциплину и раздел менеджмента следует считать присущей как экономической, так и социальной системам.

Управление персоналом – это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социальные группы. Современные концепции управления персоналом базируются, с одной стороны, на принципах и методах административного управления, а с другой стороны, на концепции всестороннего развития личности и теории человеческих отношений.

#### **1.4. Взаимосвязь подсистем работы с персоналом**

*Система работы с персоналом* – это совокупность принципов и методов управления кадрами рабочих и служащих на предприятии.

*Система работы с персоналом организации* состоит из шести взаимосвязанных подсистем:

- кадровая политика;
- подбор персонала;
- оценка персонала;
- расстановка персонала;
- адаптация персонала;
- обучение персонала.

*Кадровая политика* определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу. Государственная кадровая политика формируется парламентом, правящей партией и правительством и в значительной степени определяется типом власти в обществе. Тип власти оказывает существенное влияние на стратегию и стиль руководства, а также требования к персоналу. Очевидно, что наиболее полно использовать творческий потенциал человека можно

только в демократическом обществе. Переход к рыночной экономике сопровождается процессом демократизации управления и находит отражение в философии организации. На предприятии кадровая политика формируется советом директоров, правлением и директором предприятия.

*Подбор персонала* заключается в формировании резерва кадров на замещение вакантных рабочих мест. Подбор персонала должен включать в себя процедуры расчета потребности в персонале по категориям работников, нормативное описание профессиональных требований к рабочим и служащим, способы профессионального отбора кадров, а также общие принципы формирования резерва кадров на вакантные должности. Таким образом, главной задачей подбора кадров является определение совокупности людей, способных в ближайшей перспективе занять новые рабочие места (должности), изменить род занятий, исходя из внутренней мотивации, материальных или моральных стимулов. Подбор персонала в значительной степени определяется требованиями к кадрам, сформированными в подсистеме кадровой политики, и моделями рабочих мест.

*Оценка персонала* осуществляется для определения соответствия работника вакантной или занимаемой должности. При замещении вакантной должности важно установить потенциал работника, т. е. профессиональные знания и умения, жизненный и производственный опыт, социально-психологический тип личности, уровень общей культуры, состояние здоровья и работоспособности и ряд других характеристик. Оценка потенциала позволяет судить о перспективе применения способностей конкретного человека на определенной должности. Анализ соответствия работника занимаемой должности (аттестация) необходим по истечении определенного времени и возможен путем совместной оценки творческого потенциала и индивидуального вклада с учетом результатов труда.

*Расстановка персонала* должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании предприятия. Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры с учетом их жизненных интересов; рациональное сочетание назначения, конкурсности и выборности в зависимости от категории работников и резерва кадров; планомерное движение работников аппарата (повышение, перемещение, понижение и выбытие) в зависимости от результатов оценки; определение сроков занятия должностей и возраста кадров управления; научную организацию рабочего места; определение условий и оплаты труда.

*Адаптация персонала* – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации, а

отдельных индивидуумов – к рабочему месту и трудовому коллективу. Адаптация работников включает также ключевые элементы как критерии адаптации, организацию испытательного срока, адаптацию молодых специалистов, методы наставничества и консультирования, развитие человеческих ресурсов. Адаптация завершается вступлением сотрудников в должность на постоянную работу.

*Обучение персонала* предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления. Различают четыре вида обучения: подготовка рабочих и служащих в профессиональных училищах, техникумах и вузах, предусматривающая получение базовой специальности; повышение квалификации в учебных заведениях (центрах, школах, институтах), т. е. получение новых знаний по базовой специальности работника; переподготовка персонала для приобретения новой специальности; послевузовское профессиональное образование (магистратура, аспирантура, докторантура). Взаимодействие указанных видов обучения позволяет обеспечить возможности для непрерывного повышения образования каждого работника, своевременно регулировать соответствие между числом работников и профессионально-квалификационной структурой персонала.

Система работы с персоналом отражается в таких важнейших документах:

- устав предприятия;
- философия предприятия;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- коллективный договор;
- штатное расписание предприятия;
- положение об оплате и премировании труда;
- положение о подразделениях;
- трудовой договор сотрудника;
- должностные инструкции;
- модели рабочих мест;
- регламенты управления.

Итак, работа с персоналом должна рассматриваться как система, включающая кадровую политику, подбор, оценку, расстановку, адаптацию и обучение кадров, и находить отражение в главных нормативных документах предприятия.

## **РЕЗЮМЕ**

1. Рынок трудовых ресурсов – совокупность социально-экономических отношений по поводу найма, обучения и использования трудовых ресурсов (занятых, незанятых и учащихся).

2. Термин "персонал" объединяет все составные части трудового коллектива и разделяется на производственный персонал (рабочих) и управленческий персонал (служащих).

3. Система работы с персоналом включает совокупность принципов, норм и методов управления рабочими и служащими на предприятии. Она состоит из подсистем кадровой политики, подбора, оценки, расстановки, адаптации и обучения персонала.

4. Подсистемы работы с персоналом взаимосвязаны между собой и реализуются в совокупности нормативных документов предприятия (устав предприятия, философия предприятия, правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, штатное расписание и др.).

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Какие понятия характеризуют рынок трудовых ресурсов?
2. Назовите основные компоненты простой модели рыночных отношений?
3. Из каких основных частей состоит производственный персонал?
4. Какие группы входят в управленческий персонал?
5. В чем заключается принципиальное отличие руководителей от специалистов?
6. Назовите предмет, средства и продукт управленческого труда.
7. Назовите основные подсистемы работы с персоналом.

## 2. МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 2.1. Концепция управления персоналом

До последнего времени само понятие «управление персоналом» в нашей управленческой практике отсутствовало. Правда, система управления каждой организации имела функциональную подсистему управления кадрами и социальным развитием коллектива, но большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений.

Основным структурным подразделением по управлению кадрами в организации является отдел кадров, на который возложены функции по приему и увольнению работников, а также по организации их обучения, повышения квалификации и переподготовки. Для выполнения последних функций нередко создаются отделы подготовки кадров или отделы технического обучения.

Отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют функции управления кадрами. Для решения социальных проблем в организациях создаются службы социального исследования и обслуживания.

Службы управления персоналом, как правило, имеют низкий организационный статус, являются слабыми в профессиональном отношении. В силу этого они не выполняют целый ряд задач по управлению персоналом и обеспечению нормальных условий его работы.

Среди важнейших задач управления персоналом можно выделить следующие:

- социально-психологическая диагностика;
- анализ и регулирование групповых и личных взаимоотношений, отношений руководителя и подчиненных, управление производственными и социальными конфликтами и стрессами;
- информационное обеспечение системы кадрового управления; управление занятостью;
- оценка и подбор кандидатов на вакантные должности, анализ кадрового потенциала и потребности в персонале; маркетинг кадров;
- планирование и контроль деловой карьеры;
- профессиональная и социально-психологическая адаптация работников;
- управление трудовой мотивацией;
- регулирование правовых вопросов трудовых отношений;
- соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда.

Если раньше, в условиях командно-административной системы, эти задачи рассматривались как второстепенные, то при переходе к рынку они выдвинулись на первый план, и в их решении заинтересована каждая организация.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Создавшаяся в нашей стране ситуация, изменения экономической и политической систем одновременно несут как большие возможности, так и серьезные угрозы для каждой личности, устойчивости ее существования, вносят значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека.

Управление персоналом в современных социально-экономических условиях приобретает особую значимость: оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учета личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Укрупненно можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на людей в организации.

Первый – иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти–подчинения, давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.

Второй – культура, т. е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

Третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому необходима разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей. Главное внутри организации – работники, а за пределами – потребители продукции. Необходимо повернуть сознание работающего к потребителю, а не к начальнику, к прибыли, а не к расточительству, к инициатору, а не к бездумному исполнителю; перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия отойдет на второй план, уступая место культуре и рынку.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в организации. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением, предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т. п.

Безусловно, структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организаций, особенностями выпускаемой продукции. В мелких и средних организациях многие функции по управлению персоналом выполняют преимущественно линейные руководители, а в крупных создаются самостоятельные структурные подразделения по реализации функций.

В ряде организаций формируются структуры управления персоналом, объединяющие под единым руководством заместителя директора по управлению персоналом все подразделения, имеющие отношение к работе с кадрами.

В зависимости от размеров организаций состав подразделений меняется: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных – функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение кадрами, организация их эффективного использования, профессионального и социального развития.

В соответствии с этой целью формируется система управления персоналом организации. В качестве базы для ее построения используются принципы, т. е. правила, а также методы, разработанные наукой и апробированные практикой.

## ***2.2. Принципы и методы построения системы управления персоналом***

Различают две группы принципов построения системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом (табл. 4).

Все принципы построения системы управления персоналом реализуются во взаимо-

действию. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

Наука и практика выработали инструментарий (методы) изучения состояния действующей системы управления персоналом организации, построения, обоснования и реализации новой системы.

Раскроем сущность некоторых из методов.

Системный анализ служит методическим средством системного подхода к решению проблем совершенствования системы управления персоналом. Системный подход ориентирует исследователя на изучение системы управления персоналом в целом и составляющих ее компонентов: целей, функций, организационной структуры, кадров, технических средств управления, информации, методов управления людьми, технологии управления, управленческих решений; на выявление многообразных типов связей этих компонентов между собой и внешней средой и сведение их в единую целостную картину. Внешней средой для управления персоналом являются не только другие подсистемы системы управления данной организации (например, подсистема управления внешними хозяйственными связями и т. п.), но и внешние организации (поставщики и потребители, вышестоящие организации и т. п.).

Таблица 4

Принципы построения системы управления персоналом в организации

Наименование принципа	Содержание принципа
<i>1. Принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом</i>	
Обусловленности функций управления персоналом целями производства	Функции управления персоналом формируются и изменяются не произвольно, а в соответствии с потребностями и целями производства
Первичности функций управления персоналом	Состав подсистем системы управления персоналом, организационная структура, требования к работникам и их численность зависят от содержания, количества и трудоемкости функций управления персоналом
Оптимальности соотношения интра- и инфрафункций управления персоналом	Определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы управления персоналом (интрафункции), и функциями управления персоналом (инфрафункции)
Оптимального соотношения управленческих ориентаций	Диктует необходимость опережения ориентации функций управления персоналом на развитие производства по сравнению с функциями, направленными на обеспечение функционирования производства
Потенциальных имитаций	Временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудника и одного-двух работников своего уровня

Продолж. табл. 4

Наименование принципа	Содержание принципа
-----------------------	---------------------

Экономичности	Предполагает наиболее эффективную и экономичную организацию системы управления персоналом, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства. В случае если после проведения мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом увеличились затраты на управление, они должны покрываться эффектом в производственной системе, полученным в результате их осуществления
Прогрессивности	Соответствие системы управления персоналом передовым зарубежным и отечественным аналогам
Перспективности	При формировании системы управления персоналом следует учитывать перспективы развития организации
Комплексности	При формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (связи с вышестоящими органами, договорные связи, состояние объекта управления и т. д.)
Оперативности	Своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения
Оптимальности	Многовариантная проработка предложений по формированию системы управления персоналом и выбор наиболее рационального варианта для конкретных условий производства
Простоты	Чем проще система управления персоналом, тем лучше она работает. Безусловно, при этом исключается упрощение системы управления персоналом в ущерб производству
Научности	Разработка мероприятий по формированию системы управления персоналом должна основываться на достижениях науки в области управления и учитывать изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях
Иерархичности	В любых вертикальных разрезах системы управления персоналом должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления (структурными подразделениями или отдельными руководителями), принципиальной характеристикой которого является несимметричная передача информации «вниз» (деагрегирование, детализация) и «вверх» (агрегирование) по системе управления

*Продолж. табл. 4*

Наименование принципа	Содержание принципа
Автономности	В любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей
Согласованности	Взаимодействия между иерархическими звеньями по вертикали, а также между относительно автономными звеньями системы управления персоналом по горизонтали должны быть в целом согласованы с основными целями организации и синхронизированы во времени
Устойчивости	Для обеспечения устойчивого функционирования системы управления персоналом необходимо предусматривать специальные «локальные регуляторы», которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системы управления персоналом
Многоаспектности	Управление персоналом как по вертикали, так по горизонтали может осуществляться по различным каналам: административно-хозяйственному, экономическому, правовому и т. п.
Прозрачности	Система управления персоналом должна обладать концептуальным единством, содержать единую доступную терминологию; деятельность всех подразделений и руководителей должна строиться на единых «несущих конструкциях» (этапах, фазах, функциях) для различных по экономическому содержанию процессов управления персоналом
Комфортности	Система управления персоналом должна обеспечивать максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком. Например, выборочная печать данных, разнообразие обработки, специальное оформление документов с выделением существенной информации, их гармоничный внешний вид, исключение излишней работы при заполнении документов и т. д.
<i>2. Принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом</i>	
Концентрации	Рассматривается в двух направлениях: (1) концентрация усилий работников отдельного подразделения или всей системы управления персоналом на решение основных задач и (2) концентрация однородных функций в одном подразделении системы управления персоналом, что устраняет дублирование
<i>Окончание табл. 4</i>	
Наименование принципа	Содержание принципа

Специализации	Разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и других служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций
Параллельности	Предполагает одновременное выполнение отдельных управленческих решений, повышает оперативность управления персоналом
Адаптивности (гибкости)	Означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы
Преимственности	Предполагает общую методическую основу проведения работ по совершенствованию системы управления персоналом на разных ее уровнях и разными специалистами, стандартное их оформление
Непрерывности	Отсутствие перерывов в работе работников системы управления персоналом или подразделений, уменьшение времени пролеживания документов, простоев технических средств управления и т. п.
Ритмичности	Выполнение одинакового объема работ в равные промежутки времени и регулярность повторения функций управления персоналом
Прямоточности	Упорядоченность и целенаправленность необходимой информации по выработке определенного решения. Она бывает горизонтальной и вертикальной (взаимосвязи между функциональными подразделениями и взаимосвязи между различными уровнями управления)

Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации представлена в табл. 5.

Метод декомпозиции позволяет расчленить сложные явления на более простые. Чем проще элементы, тем полнее проникновение в глубь явления и определение его сущности. Например, систему управления персоналом можно расчленить на подсистемы, подсистемы – на функции, функции – на процедуры, процедуры – на операции. После расчленения необходимо воссоздать систему управления персоналом как единое целое, синтезировать то, что было расчленено. При этом применяется метод декомпозиционного моделирования, где могут использоваться модели логические, графические и цифровые.

Метод последовательной подстановки позволяет изучить влияние на формирование системы управления персоналом каждого фактора в отдельности, под действием которых сложилось ее состояние, элиминируя действия других факторов. Факторы ранжируются и среди них отбираются наиболее существенные.

*Таблица 5*

Классификация методов анализа и построения системы управления персоналом организации

Методы обследования (сбор данных)	Методы анализа	Методы формирования	Методы обоснования	Методы внедрения
Самообследование Интервьюирование, беседа Активное наблюдение в течение рабочего дня Моментные наблюдения Фотография рабочего дня Анкетирование Изучение документов Функционально-стоимостной анализ	Системный анализ Экономический анализ Декомпозиции Последовательной подстановки Сравнений Динамический Структуризации целей Экспертно-аналитический Нормативный Параметрический Моделирования Функционально-стоимостной анализ главных компонент Балансовый Корреляционный и регрессионный анализ Опытный Матричный	Системный подход Аналогий Экспертно-аналитический Параметрический Блочный Моделирование Структуризации целей Опытный Творческих советов Коллективного блокнота Контрольных вопросов Метод 6-5-3 Морфологический анализ	Аналогий Сравнений Нормативный Экспертно-аналитический Моделирование фактического и желаемого состояния исследуемого объекта Расчет количественных и качественных показателей оценки эк. эффективности предлагаемых вариантов Функционально-стоимостной анализ	Обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления Привлечение общественных организаций Функционально-стоимостной анализ

Метод сравнений позволяет сравнить существующую систему управления персоналом с подобной системой передовой организации, с нормативным состоянием или состоянием в прошлом периоде. Следует учитывать, что сравнение дает положительный результат при условии сопоставимости исследуемых систем, их однородности. Расширить границы сопоставимости можно при помощи элиминирования факторов несопоставимости.

Динамический метод предусматривает расположение данных в динамическом ряду и исключение из него случайных отклонений. Тогда ряд отражает устойчивые тенденции. Этот метод используется при исследовании количественных показателей, характеризующих систему управления персоналом.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование целей организации в целом и целей системы управления персоналом с точки зрения их соответствия целям организации.

Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему целей, установление ответственности подразделений за конечные результаты работы, определение их места в системе производства и управления, устранение дублирования в их работе – все это является важной предпосылкой построения рациональной системы управления персоналом.

При структуризации целей должны быть обеспечены взаимоувязка, полнота, сопоставимость целей разных уровней управления персоналом.

Экспертно-аналитический метод совершенствования управления персоналом основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению персоналом, управленческого персонала предприятия к этому процессу. При использовании метода очень важна проработка форм систематизации, записи и ясного представления мнений и

заклучений экспертов.

С помощью экспертно-аналитического метода выявляются основные направления совершенствования управления персоналом, оценки результатов анализа и причины недостатков. Однако он не всегда обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что у экспертов отсутствуют единые критерии оценок. Метод наиболее эффективен при многошаговой экспертизе.

Исключительный эффект в практике совершенствования управления персоналом дает нормативный метод. Он предусматривает применение системы нормативов, которые определяют состав и содержание функций по управлению персоналом, численность работников по функциям, тип организационной структуры, критерии построения структуры аппарата управления организации в целом и системы управления персоналом (норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений), разделение и кооперацию труда руководителей и специалистов управления персоналом организации. Однако количества нормативов для совершенствования управления персоналом организации пока недостаточно.

Все шире применяется параметрический метод. Задача этого метода – установление функциональных зависимостей между параметрами элементов производственной системы и системы управления персоналом для выявления степени их соответствия.

В последнее время при совершенствовании системы управления персоналом начали применять метод функционально-стоимостного анализа. Этот метод позволяет выбрать такой вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, который требует наименьших затрат и является наиболее эффективным с точки зрения конечных результатов. Он позволяет выявить лишние или дублирующие функции управления, функции, которые по тем или иным причинам не выполняются, определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т. п.

Метод главных компонент позволяет отразить в одном показателе (компоненте) свойства десятков показателей. Это дает возможность сравнивать не множество показателей одной системы управления персоналом с множеством показателей другой подобной системы, а только один (1-ю, 2-ю или 3-ю компоненту).

Балансовый метод позволяет произвести балансовые сопоставления, увязки. Например, сравниваются результаты обработки фотографий рабочего дня и технологических карт выполнения управленческих операций и процедур с действительным фондом рабочего времени их выполнения.

Опытный метод базируется на опыте предшествующего периода данной системы управления персоналом и опыте другой аналогичной системы.

Наибольшее развитие в деле совершенствования управления персоналом получил метод аналогий. Он заключается в применении организационных форм, которые оправдали себя в функционирующих системах управления персоналом со сходными экономико-организационными характеристиками, к рассматриваемой системе.

Сущность метода аналогий заключается в разработке типовых решений (например, типовой оргструктуры управления персоналом) и определении границ и условий их применения.

Эффективным методом использования типовых решений при совершенствовании управления персоналом является блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур. Типовые блочные решения увязываются вместе с оригинальными организационными решениями в единой организационной системе управления персоналом.

Блочный метод ускоряет процесс формирования новой системы управления персоналом и повышает эффективность функционирования системы при наименьших затратах.

Метод творческих совещаний предполагает коллективное обсуждение направлений

развития системы управления персоналом группой специалистов и руководителей. Эффективность метода состоит в том, что идея, высказанная одним человеком, вызывает у других участников совещания новые идеи, а те, в свою очередь, порождают следующие идеи, в результате чего возникает поток идей. Цель творческого совещания – выявить возможно больше вариантов путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод коллективного блокнота («банка» идей) позволяет сочетать независимое выдвижение идей каждым экспертом с последующей их коллективной оценкой на совещании по поиску путей совершенствования системы управления персоналом.

Метод контрольных вопросов заключается в активизации творческого поиска решения задачи совершенствования системы управления персоналом с помощью заранее подготовленного списка наводящих вопросов. Форма вопросов должна быть такой, чтобы в них имелась «подсказка» о том, что и как следует сделать для решения задачи.

Метод 6-5-3 предназначен для систематизации процесса нахождения идей по развитию системы управления персоналом. Суть метода заключается в том, что каждый из шести членов экспертной группы записывает на отдельном листе бумаги по три идеи и передает их остальным членам группы, которые, в свою очередь, на основе уже предложенных вариантов предлагают еще по три идеи и т. д. По окончании этой процедуры на каждом из шести листов будет записано по 18 вариантов решений, а всего окажется 108 вариантов.

Морфологический анализ является средством изучения всевозможных комбинаций вариантов организационных решений, предлагаемых для осуществления отдельных функций управления персоналом. Если записать столбиком все функции, а затем против каждой функции построчно указать всевозможные варианты ее выполнения, то получим морфологическую матрицу. Идея этого метода заключается в том, чтобы сложную задачу разбить на мелкие подзадачи, которые легче решать по отдельности. При этом предполагается, что решение сложной задачи складывается из решений подзадач.

Наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в том случае, когда применяется система методов в комплексе. Применение системы методов позволяет взглянуть на объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Так, например, функционально-стоимостной анализ (ФСА) системы управления персоналом как метод универсальный позволяет при его проведении применять систему методов.

ФСА системы управления персоналом включает следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедренческий.

На подготовительном этапе проводится комплексное обследование состояния производства и управления организацией, осуществляется выбор объекта ФСА, определяются конкретные задачи проведения анализа, составляются рабочий план и приказ о проведении ФСА. Здесь используются методы самообследования, интервьюирования, фотографии рабочего дня, анкетирования и т. п.

На информационном этапе осуществляются сбор, систематизация и изучение сведений, характеризующих систему управления персоналом или отдельные ее подсистемы, а также привлекаются данные по аналогичным системам, передовому опыту совершенствования управления. Здесь используются те же методы, что и на подготовительном этапе.

Аналитический этап является наиболее трудоемким. На нем осуществляется формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления, рассчитываются затраты на выполнение и уровень качества функций. Здесь определяются степень значимости функций и причины их несоответствия уровню затрат и качества осуществления функций. Выявляются излишние, вредные, несвойственные, дублируемые функции. Формулируются задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом. На данном этапе используют методы анализа, приведенные в табл. 5.

На творческом этапе осуществляется выдвижение идей и способов выполнения функций управления, на их основе формулируются варианты реализации функций, производятся предварительная оценка и отбор наиболее целесообразных и реальных из них. С целью нахождения возможно большего количества вариантов путей совершенствования системы управления персоналом рекомендуется использовать следующие методы: творческих совещаний, коллективного блокнота, контрольных вопросов, «6-5-3», морфологического анализа и др. Выбор методов поиска идей осуществляется, исходя из особенностей объекта анализа и конкретных ситуаций, сложившихся в процессе выполнения функций управления.

На исследовательском этапе производится подробное описание каждого отобранного варианта, дается их сравнительная организационно-экономическая оценка и отбираются наиболее рациональные из них для практической реализации. На данном этапе разрабатывается проект системы управления персоналом со всеми необходимыми обоснованиями. Проект может охватывать всю систему управления персоналом или отдельную подсистему, подразделение. От характера объекта проектирования зависит трудоемкость и длительность разработки проекта. Здесь используются методы обоснования, приведенные в табл.5.

На рекомендательном этапе анализируется и утверждается проект системы управления персоналом, разработанный с использованием ФСА, и принимается решение о порядке его внедрения. Составляется и утверждается план-график внедрения рекомендаций ФСА.

На этапе внедрения результатов ФСА проводится социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка к внедрению. Здесь разрабатывается система материального и морального стимулирования внедрения проекта, осуществляются обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала, дается оценка экономической эффективности реализации проекта.

Как видно из примера, методы анализа и построения системы управления персоналом органично вписываются в логику этапов проведения ФСА, что позволяет выстроить их в систему.

### ***2.3. Методы управления персоналом***

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе производства. Все методы делятся на три группы: административные, экономические и социально-психологические (рис. 1).



Рис. 1. Система методов управления персоналом

Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации и т. п. Эти методы отличает прямой характер воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению.

Для административных методов характерно их соответствие правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы носят косвенный характер управленческого воздействия. Нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов, достаточно трудно определить силу их воздействия и конечный эффект.

С помощью экономических методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Эти методы основаны на использовании экономического механизма.

Социально-психологические методы управления в свою очередь основаны на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п.).

Все виды методов органично связаны между собой.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Назовите факторы, оказывающие воздействие на людей в процессе производства.
2. Как меняется действие этих факторов в рыночных условиях?
3. Что такое концепция управления персоналом? Каковы ее цели и составные части?
4. Какие принципы необходимо учитывать при формировании системы управления персоналом и почему?
5. Какие принципы необходимо учитывать при развитии системы управления персоналом?

6. Какие методы применяются при обследовании и анализе системы управления персоналом?
7. Раскройте сущность методов формирования, обоснования и внедрения системы управления персоналом.
8. Назовите группы методов управления персоналом организации.
9. Чем отличаются эти группы методов друг от друга? Как они взаимосвязаны?
10. Перечислите административные методы управления персоналом.
11. Охарактеризуйте экономические методы управления персоналом.
12. Раскройте содержание социально-психологических методов управления персоналом.

### **3. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

#### ***3.1. Сущность, значение и особенности информационного обеспечения***

Информационное обеспечение управления – это связь информации с системами управления предприятием и управленческим процессом в целом. Оно может рассматриваться не только в целом, охватывая все функции управления, но и по отдельным функциональным управленческим работам, например прогнозированию и планированию, учету и анализу. Это дает возможность оттенить специфические моменты, присущие информационному обеспечению функционального управления, раскрыв в то же самое время его общие свойства, что позволяет направить исследования вглубь.

В современных условиях все большее значение приобретает информационное обеспечение, которое состоит в сборе и переработке информации, необходимой для принятия обоснованных управленческих решений. Передача информации о положении и деятельности фирмы на высший уровень управления и взаимный обмен информацией между всеми взаимосвязанными подразделениями фирмы осуществляются на базе современной электронно-вычислительной техники и других технических средств связи.

Совершенствование форм и методов управления происходит на основе достижений научно-технического прогресса, дальнейшего развития информатики, занимающейся изучением законов, методов и способов накопления, обработки и передачи информации с помощью различных технических средств.

Различные информационно-технические новшества следует воспринимать как средство сокращения и удешевления аппарата управления.

Информационный процесс необходим как непереносимое условие работы современной техники, как средство повышения качества рабочей силы, как предпосылка успешной организации самого процесса производства.

Совершенствование информационного обеспечения приведет к следующим положительным результатам:

1) экономия расходов за счёт снижения фонда заработной платы, коммунальных услуг, стоимости программного обеспечения, расходов на почту, на оформление договоров, на перераспределение сырья;

2) устранение возможных расходов в будущем: избежание будущего роста численности персонала, уменьшение требований к обработке данных, снижение стоимости обслуживания;

3) нематериальные выгоды: улучшение качества информации, повышение производительности, улучшение и ускорение обслуживания, новые производственные мощности, более уверенные решения, улучшение контроля, уменьшение просроченных платежей, полное использование программного обеспечения.

Понятие информации является достаточно ёмким и широко распространено в настоящее время. Сам термин «информация» происходит от латинского слова *information* – разъяснение, осведомление, изложение.

Процесс передачи и получения информации представлен ниже на схеме (рис. 2). Это простая схема передачи информации в одном направлении.

Процесс передачи информации даже в одном направлении проходит через множество посредников, а это значит, что во время передачи информации происходит её задержка и искажение. Кроме того, информация может преобразовываться в зависимости от того, кому она адресована. Так, например, при передаче информации вверх от подчинённых к руководителю происходит её обобщение, а при передаче вниз, от руководителя к подчинённым наоборот – она конкретизируется. Главное в этом процессе – максимальная скорость передачи информации при минимальных допустимых искажениях. От этого в первую очередь зависит правильность принимаемых решений и как следствие увеличивается прибыль организации.

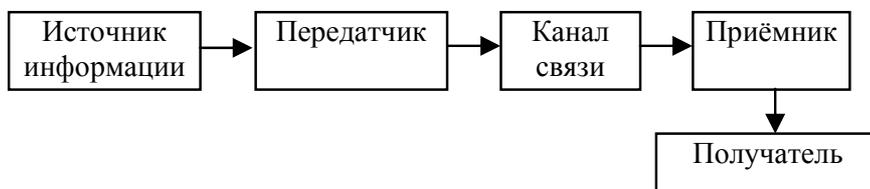


Рис. 2. Процесс передачи и получения информации

В процессе управления постоянно происходит обмен информацией. Причём направление перемещения информации может быть вертикальным (от руководителя к подчинённым или от подчинённых к руководителю) и горизонтальным (между начальниками подразделений, подчинёнными одного уровня).

На эффективность принимаемых решений по управлению влияет множество показателей:

- качество, достоверность и оперативность получения информации;
- знания, опыт, личные качества руководителя;
- квалификационный состав подчинённых;
- ситуация на рынке.

Менеджмент в полной мере использует объективную и своевременную информацию, собираемую, обрабатываемую, сохраняемую и распространяемую с помощью современных научных методов и технических средств. Сейчас это – объективная необходимость, обусловленная, в частности, требованиями рынка адекватно реагировать на возникающие в динамично развивающейся обстановке проблемы. Нужно не только располагать своевременной и точной информацией, но уметь осмысливать ее, делать необходимые выводы и результативно воплощать в управленческих решениях. Из этого следует вывод о необходимости присутствия информационной составляющей в управлении, поскольку она является основой всего управленческого процесса.

Информацию можно трактовать как совокупность сведений, сообщений, материалов, данных, определяющих меру потенциальных знаний менеджера о процессах или явлениях в их взаимосвязи.

Суть информации составляют только те данные, которые уменьшают неопределенность интересующих менеджера событий. Информация в менеджменте – сумма нужных, воспринятых и осознанных сведений, необходимых для анализа конкретной ситуации, дающая возможность комплексной оценки причин ее возникновения и развития, позволяющая определить ряд альтернативных решений, из которых реально (исходя из конкретной ситуации) найти оптимальное управленческое решение, осуществить контроль за его выполнением. Следовательно, информация – необходимая предпосылка соединения и последующего органического срастания процессов труда и развития личности.

Состав, содержание и качество информации, которая привлекается к руководителю, имеют определяющую роль в обеспечении действенности управления. Анализ информации не ограничивается только экономическими данными, а широко использует техническую, технологическую и другую информацию. Все источники данных делятся на плановые, учетные и внеучетные.

К плановым источникам относятся все типы планов, которые разрабатываются на предприятии (перспективные, текущие, оперативные, хозяйственные задания, технологические карты), а также нормативные материалы, сметы, ценники, проектные задания и др.

Источники информации учетного характера – это все данные, которые содержат документы бухгалтерского, статистического и оперативного учета, а также все виды отчетности, первичная учетная документация.

Ведущая роль в информационном обеспечении анализа принадлежит бухгалтерскому учету и отчетности, где наиболее полно отражаются хозяйственные явления, процессы, их результаты. Своевременный и полный анализ данных, которые имеются в учетных документах (первичных и сводных) и отчетности, обеспечивает принятие необходимых мер, направленных на улучшение выполнения планов, достижение лучших результатов хозяйствования.

Данные статистического учета, в которых содержится количественная характеристика массовых явлений и процессов, используются для углубленного изучения и осмысления взаимосвязей, выявления экономических закономерностей.

Оперативный учет и отчетность способствуют более оперативному по сравнению со статистикой или бухгалтерским учетом обеспечению анализа необходимыми данными (например, о производстве и отгрузке продукции, о состоянии производственных запасов) и тем самым создают условия для повышения эффективности аналитических исследований.

С расширением компьютерной техники появились и новые машинные источники информации. К ним относятся данные, которые содержатся в оперативной памяти компьютера, на гибких дисках, а также выдаются в виде разнообразных машинограмм. К внеучетным источникам информации относятся документы, которые регулируют хозяйственную деятельность, а также данные, которые не относятся к перечисленным ранее. В их число входят следующие документы:

1) официальные документы, которыми обязан пользоваться субъект хозяйствования в своей деятельности: законы государства, указы президента, постановления правительства и местных органов власти, приказы вышестоящих органов управления, акты ревизий и проверок, приказы и распоряжения руководителей предприятия;

2) хозяйственно-правовые документы: договора, соглашения, решения арбитража и судебных органов, рекламации;

3) решения общих собраний коллектива, совета трудового коллектива предприятия в целом или отдельных ее подразделов;

4) материалы изучения передового опыта, полученные из разных источников информации (Интернет, радио, телевидение, газеты и т. д.);

5) техническая и технологическая документация;

б) материалы специальных обследований состояния производства на отдельных рабочих местах (хронометраж, фотография и т. п.);

7) устная информация, которая получена во время встреч с членами своего коллектива или представителями других предприятий.

По отношению к объекту исследования информация бывает внутренней и внешней. Система внутренней информации – это данные статистического бухгалтерского, оперативного учета и отчетности, плановые данные, нормативные данные, разработанные на предприятии и т. д. Система внешней информации – это данные статистических сборников, периодических и специальных изданий, конференций, деловых встреч, официальные, хозяйственно-правовые документы и т. д.

По отношению к предмету исследования информация делится на основную и вспомогательную, необходимую для более полной характеристики изучаемой предметной области.

По периодичности поступления аналитическая информация подразделяется на регулярную и эпизодическую. К источникам регулярной информации относятся плановые и учетные данные. Эпизодическая информация формируется по мере необходимости, например сведения о новом конкуренте.

Регулярная информация в свою очередь классифицируется на постоянную, сохраняющую свое значение длительное время (коды, шифры, план счетов бухгалтерского учета и др.), условно-постоянную, сохраняющую свое значение в течение определенного периода времени (показатели плана, нормативы), и переменную, характеризующую частую сменяемость событий (отчетные данные о состоянии анализируемого объекта на определенную дату).

По отношению к процессу обработки информации можно отнести к первичной (данные первичного учета, инвентаризаций, обследований) и вторичной, прошедшей определенную стадию обработки и преобразований (отчетность, конъюнктурные обзоры и т. д.).

В деятельности крупных фирм передача информации является неременным и первостепенным фактором нормального функционирования фирмы. При этом особое значение приобретает обеспечение оперативности и достоверности сведений. Для многих фирм внутрифирменная система информации решает задачи организации технологического процесса и носит производственный характер. Это касается, прежде всего, процессов обеспечения предприятий кооперированной продукцией, поступающей со специализированных предприятий по внутрифирменным каналам. Здесь информация играет важную роль в предоставлении сведений для принятия управленческих решений и является одним из факторов, обеспечивающих снижение издержек производства и повышение его эффективности. Особую роль играет прогнозирование рыночных процессов.

Важное значение имеет информация о возникновении в ходе производства отклонений от плановых показателей, требующих принятия оперативных решений.

Существенную роль в принятии решений играет научно-техническая информация, содержащая новые научные знания, сведения об изобретениях, технических новинках своей фирмы и фирм-конкурентов. Это непрерывно пополняемый общий фонд и потенциал знаний и технических решений, практическое и своевременное использование которого обеспечивает фирме высокий уровень конкурентоспособности.

Информация служит основой для подготовки соответствующих докладов, отчетов, предложений для выработки и принятия управленческих решений.

Содержание каждой конкретной информации определяется потребностями управленческих звеньев и вырабатываемых управленческих решений. К информации предъявляются определенные требования:

- краткость, четкость формулировок, своевременность поступления;
- удовлетворение потребностей конкретных управляющих;
- точность и достоверность, правильный отбор первичных сведений, оптимальность систематизации и непрерывность сбора и обработки сведений.

Важную роль в использовании информации играют способы ее регистрации, обработки, накопления и передачи; систематизированное хранение и выдача информации в требуемой форме; производство новой числовой, графической и иной информации. Таким образом необходимо рассмотреть технологию информационной деятельности.

### **3.2. Технология информационной деятельности**

Информатизация менеджмента в современных условиях базируется в основном на использовании вычислительной техники. Это – многоаспектный процесс, включающий в себя:

- формирование соответствующей технико-технологической базы (с применением новейших информационных технологий и современных электронно-вычислительных и коммуникационных средств);
- организацию производства и сферы распределения информационно-вычислительных услуг;
- отработку механизма информационного обслуживания и создание действенной системы управления данными процессами;
- внедрение и эксплуатацию прогрессивных форм, методов и средств проведения информационной деятельности в процессах управления, а также создание для этого необходимых материально-технических, организационно-экономических и социальных условий.

Использование вычислительной техники и информационных технологий в сфере управления открывает возможности более экономичной и рациональной организации информационных процессов, повышения их гибкости и динамичности, расширения диапазона анализируемых факторов при принятии решений и факторов их обоснований. В конечном итоге вся масса преимуществ использования электронно-вычислительной техники позволяет повысить многократно уровень управления.

Эффективное применение ЭВМ зависит от следующих условий:

- создания самих вычислительных машин;
- создания для них программного обеспечения;
- подготовленности среды применения.

Оснащение электронной техникой позволяет экономить управленческие и накладные расходы:

- значительно повышает эффективность проектно-конструкторских работ;
- обеспечивает эффективное внутрифирменное планирование;
- заменяет в конторском деле секретарей-машинисток, делопроизводителей;
- в бухгалтерском деле облегчает составление письменных финансовых документов, осуществление бескассовых связей с банками и финансовыми учреждениями.

Во внутрифирменной системе информации используются следующие виды вычислительной техники:

- ЭВМ крупногабаритные и персональные;
- микропроцессоры;
- средства телекоммуникаций;
- электронные пишущие машинки, композеры, терминальные устройства со встроенной микроЭВМ;
- средства автоматизированной обработки текстовой информации.

ЭВМ используются, прежде всего, для обработки данных и решения расчетных задач. В современных условиях ЭВМ стали все чаще применять для обработки нечисловой информации (текстовой, графической) и термин «вычислительная техника» перестал соответствовать характеру задач, решаемых с помощью компьютера.

Современные ЭВМ способны одновременно обрабатывать текстовую, цифровую и графическую информацию. В начале 80-х годов в крупных промышленных фирмах объем обрабатываемой цифровой информации составлял около 10 % всей обрабатываемой внутрифирменной информации, остальная часть приходилась на текстовую информацию. Обработка текстовой информации осуществлялась с применением технических средств, основанных на использовании встроенной микроЭВМ. В системе оперативного управления мини-ЭВМ чаще всего используются для:

- разработки оперативных планов производства и контроля за их выполнением;
- контроля движения запасов материалов, необходимых для процесса производства;
- расчета заработной платы;
- контроля за поступлением заказов;
- анализа данных о сбыте продукции;
- регистрации поступления платежей;
- ведения учета и отчетности.

Важную роль играет использование ЭВМ в системе производственного контроля. Установленные на контрольных участках ЭВМ проверяют качество поступающих на сборку частей и деталей (сверка веса, размеров допусков применительно к существующим стандартам).

В современных условиях получило развитие использование ЭВМ для автоматического печатания текста с голоса без использования машинистки. Такие ЭВМ позволяют на 60–70 % сократить затраты на ввод информации.

Развитие систем телекоммуникаций позволило объединить все технические средства обработки цифровой и текстовой информации в единую внутрифирменную систему информации.

Наиболее эффективной считается система информации, основанная на одновременном использовании вычислительной техники и средств автоматизированной обработки текстовой информации.

Автоматизированные системы быстрого поиска и выдачи информации создаются для хранения большого числа различных документов и облегчения пользования ими.

Организация за долгие годы работы накапливает много информации, а быстрый поиск становится возможным при эффективном размещении и хранении этой информации. Информационные базы данных включают весь комплекс статистических показателей, характеризующих хозяйственную деятельность фирмы в целом и ее производственно-сбытовых подразделений, а также фактический материал относительно всех факторов, влияющих на состояние и тенденции развития фирмы. Набор статистических показателей для базы данных тщательно разрабатывается и уточняется и охватывает те показатели, которые необходимы для глубокого всестороннего экономического анализа результатов и перспектив функционирования фирмы. Обычно при формировании базы данных решается вопрос и о системе хранения и обновления данных, а также об основанной увязки данных, их взаимной согласованности, возможности проведения сравнений и сопоставлений оценок хранимых в банке дан-

ных. Базы данных непрерывно обновляются на определенной систематической основе с учетом требований управляющих – основных пользователей базой данных.

Во многих фирмах созданы базы данных, в которых хранится информация о кадровом составе работников, постоянно обновляемая и максимально подробная, систематизированная по самым разнообразным признакам. Выбор информации делается с выводом на печатающее устройство компьютера, что позволяет следить за укомплектованностью штатов, перемещением кадров внутри фирмы, набором и увольнением работников, повышением их квалификации.

Пользование банками данных, введенными в персональный компьютер, резко ускоряет процесс получения информации из круга источников первичной информации и обеспечивает возможность выбора правильного и точного метода исследований для решения современных научных и технических проблем.

Создание пакетов прикладных программ получило в современных условиях существенное развитие. Разработкой программ стали заниматься и специализированные небольшие фирмы. Одни из них ориентированы на разработку программ для персональных компьютеров, выпускаемых одной фирмой, другие – на разработку прикладного программного обеспечения для разных видов персональных компьютеров. Разработкой программного обеспечения занимаются также специалисты государственных учреждений, университетов на основе конкретных заказов или контрактов.

Комплексная автоматизированная обработка информации предполагает объединение в единый комплекс всех технических средств обработки информации с использованием новейшей технологии, методологии и различных процедур по обработке информации.

Создание комплексной автоматизированной системы включает последовательные этапы:

- автоматизация процессов сбора, хранения и выдачи данных;
- использование устройств для автоматизированной обработки текстовой информации и фотонаборных устройств;
- интеграция обособленных процессов обработки информации в единую внутрифирменную систему;
- объединение технических средств цифровой и текстовой информации посредством электронной почты;
- использование всего комплекса технических средств обработки информации, переход к единой системе обработки всех видов информации.

Устройства автоматизированной обработки текстовой информации принципиально отличны от ЭВМ, используемых для обработки данных.

Это обусловлено тем, что обработка текста, выраженного словами, предложениями, параграфами, не может осуществляться с помощью пакетов прикладных программ. Составление и редактирование текста может производиться только человеком, взаимодействующим с устройством обработки текстовой информации. Компьютер используется им только как средство для печати и редактирования текста.

Внедрение персональных компьютеров в информационно-управленческую деятельность фирм повлекло за собой возникновение и развитие новых видов профессиональной деятельности, связанных с обслуживанием компьютеров, а именно программистов, операторов, систематизаторов, обработчиков и хранителей информации в требуемой форме. При этом наблюдается постоянное снижение стоимости персональных компьютеров и повышение уровня заработной платы обслуживающего персонала.

Об автоматизации деятельности по управлению персоналом в России начали говорить недавно. Если бухгалтерские пакеты созданы давно и активно применяются практически во всех структурах, то над автоматизацией труда кадровых работников задумывались мало, а спрос на такие системы в последнее время значительно вырос. Автоматизация деятельности по управлению персоналом создает:

- оперативность контроля, возможность получения непротиворечивых и полных данных о структуре предприятия, позициях штатного расписания и сотрудников;
- жесткий контроль за деятельностью дочерних предприятий;
- настраиваемую систему разработки отчетной документации;
- переход на новые технологии и методы работы;
- улучшение условий труда;
- гибкость управления.

Комплексные системы управления персоналом могут использоваться для автоматизации работы отдела кадров, планово-экономического и расчетного отделов, обучения персонала на любом предприятии. Что является основой управленческой деятельности? В первую очередь – это делопроизводство, охватывающее процесс создания документов и организацию работы с ними. От того, как организован документооборот на предприятии, зависит эффективность работы предприятия в целом. На качество управления предприятием влияют такие факторы, как оперативность и качество формирования документов, приема-передачи информации, согласованность работы справочно-информационной службы, четкая организация хранения, поиска и использования документов. Таким образом, автоматизация документооборота необходима для:

- формирования целостной картины происходящего на предприятии;
- слаженной работы всех подразделений;

- улучшения качества обслуживания клиентов;
- эффективного использования людских, коммуникационных, инвестиционных и других производственных ресурсов.

### **3.3. Пути совершенствования информационной системы**

Количество информации, которую необходимо переработать для выработки эффективных управленческих решений, настолько велико, что оно давно превысило человеческие возможности. Именно трудности управления современным крупномасштабным производством обусловили широкое использование электронно-вычислительной техники, разработку автоматизированных систем управления, что потребовало создания нового математического аппарата и экономико-математических методов.

К организации информационного обеспечения анализа предъявляется ряд требований. Это аналитичность информации, ее объективность, единство, оперативность, рациональность и др.

Смысл первого требования заключается в том, что вся система экономической информации независимо от источников поступления должна соответствовать потребностям руководителя, т. е. обеспечивать поступление данных именно о тех направлениях деятельности и с той детализацией, которая в этот момент нужна руководителю для всестороннего изучения экономических явлений и процессов, выявления влияния основных факторов и определения внутривозможных резервов повышения эффективности производства. Поэтому вся система информационного обеспечения должна постоянно совершенствоваться.

Это очевидно в сегодняшней практике организации учета, планирования и статистики на предприятии. Там постоянно пересматриваются формы документов, их содержание, организация документооборота, появляются принципиально новые формы накопления и сохранения данных (имеется в виду компьютерная техника). Все изменения диктуются не только собственно требованиями учета или планирования. Они в значительной степени подчинены необходимости информационного обеспечения для выработки управленческих решений.

Экономическая информация должна достоверно, объективно отражать исследуемые явления и процессы. Иначе выводы, сделанные по результатам анализа, не будут соответствовать действительности, а разработанные аналитиками предложения не только не принесут пользы предприятию, но могут оказаться вредными.

Следующее требование, предъявляемое к организации информационного потока, – это единство информации, поступающей из разных источников (планового, учетного и внеучетного характера). Из этого принципа вытекает необходимость устранения обособленности и дублирования разных источников информации. Это означает, что каждое экономи-

ческое явление, каждый хозяйственный акт должны регистрироваться только один раз, а полученные результаты могут использоваться в учете, планировании, контроле и анализе.

Эффективность анализа может быть обеспечена только тогда, когда есть возможность оперативно вмешиваться в процесс производства по его результатам. Это значит, что информация должна поступать к аналитику как можно быстрее. В этом и состоит сущность еще одного требования к информации – оперативность. Повышение оперативности информации достигается применением новейших средств связи, обработкой ее на компьютере и т. д.

Одно из требований к качеству информации – это обеспечение ее сопоставимости по предмету и объектам исследования, периоду времени, методологии исчисления показателей и ряду других признаков.

И наконец, система информации должна быть рациональной (эффективной), то есть требовать минимума затрат на сбор, хранение и использование данных. С одной стороны, для комплексного анализа любого экономического явления или процесса требуется разносторонняя информация. При ее отсутствии анализ будет неполным. С другой стороны, излишек информации удлиняет процесс ее поиска, сбора и принятия решений. Из данного требования вытекает необходимость изучения полезности информации и на этой основе совершенствование информационных потоков путем устранения лишних данных и введения нужных.

Таким образом, информационная система должна формироваться и совершенствоваться с учетом перечисленных выше требований, что является необходимым условием повышения действенности и эффективности управления.

Получение информации не является самой целью бизнеса. Целями, как правило, можно назвать выживание и получение прибыли. Информационная система управления является кровеносной системой, обеспечивающей достижение целей компании путем доставки организованной, четко структурированной и своевременной информации.

Информация – важнейший стратегический ресурс бизнеса. Отсутствие необходимой информации порождает неопределенность. А в условиях неопределенности точность принимаемых решений ухудшается. В небольших коммерческих фирмах, где количество сотрудников невелико и бизнес ведется, как говорится, из «общего котла», для информационной поддержки бизнеса достаточно элементарной аккуратности. Компьютеры в таких случаях используются как любая другая офисная оргтехника наряду с ксероксом или печатной машинкой, да еще для ведения бухгалтерии. Однако с ростом бизнеса неизбежно появляются новые проблемы.

Выясняется, что компьютерная бухгалтерская программа, успешно выполняющая свою задачу, мало пригодна для оперативного анализа.

Дело в том, что сведение баланса и подведение итогов производятся не так часто, как это требуется в повседневной деятельности. Пользоваться данными обычной бухгалтерской системы в режиме, нужном менеджеру, невозможно.

Бизнес на определенном этапе развития становится недостаточно управляемым. При недостатке необходимой информации в удобной форме вдруг обнаруживается избыток трудно сопоставимой информации, поступающей из разных подсистем. Оказывается, что для управления отдельными «бизнесами» фирмы недостает механизма оперативной оценки эффективности каждого из них. Кроме того, нередко отсутствует стратегическое планирование с эффективным контролем.

Иными словами, для успешного развития нужна комплексная система управления, объединяющая все аспекты менеджмента, а не одну бухгалтерию. И это не только технологические задачи. Это, во-первых, проблемы постановки регулярного менеджмента и, во-вторых, – проблемы выбора и порядка внедрения информационной системы.

Существуют три основных варианта решения проблемы внедрения информационных систем.

Первый путь – разработка системы собственными силами. Этим путем идут многие организации. Очень часто для автоматизации расчетов применяются процедуры, написанные средствами офисных программ (характерный пример – макросы для Excel). Однако при усложнении бизнеса такие средства перестают удовлетворять, поскольку не предполагают управление данными, имеющими сложную структуру. Создание же полноценной системы требует не только расхода больших средств и времени. Необходимо еще централизованное грамотное стратегическое управление развитием проекта. А это по плечу крупным организациям. Развивающимся фирмам своими силами разработать систему, которая могла бы продолжительное время ее обслуживать, нелегко.

Второй путь – приобретение универсальной системы или пакета прикладных программ. Выбор систем такого рода ограничивается, в основном, бухгалтерскими программами. Причина заключается в том, что бухгалтерский учет имеет строгую и консервативную методологию. Несмотря на частые изменения законодательства, форм отчетных документов, принципы и структура данных остаются практически неизменными. Коммерческая же деятельность отличается большим разнообразием в разных фирмах. Сильно варьируется сама логика работы, причем это бывает связано не только с разными отраслями или родами деятельности. Бизнес, как и всякое творчество, отражает индивидуальность мастера (исполнителя, игрока). Поэтому, универсальных пакетов для комплексной автоматизации коммерческой деятельности, а не только бухгалтерии, немного. Как и бухгалтерские программы, они требуют настройки.

Большая их часть «выросла» из бухгалтерских программ и является их развитием. Решение о приобретении универсальной системы позволяет относительно небольшими средствами решить многие проблемы, связанные с информационным обслуживанием бизнеса.

Третий путь заключается в делегировании функций и полномочий по внедрению информационных технологий внешним организациям (аутсорсинг). Этот современный подход пока редко применяется в российских условиях. При правильном выборе фирмы-исполнителя достигаются ощутимые преимущества:

- экономия средств за счет применения решений, ядро которых прошло успешное внедрение в других фирмах (цена таких систем ниже, чем у систем, разрабатываемых «с нуля»);
- профессионализм исполнения;
- сервисная поддержка;
- возможность развития системы в соответствии с усложнением бизнеса.

Имеются и потенциальные опасности:

- потеря возможности развития системы;
- опасность потери информации из-за незнания внутренней структуры данных;
- зависимость сопровождения от благополучия фирмы-исполнителя.

Вопрос о том, следует ли идти по пути разработки информационной системы собственными силами, непростой. Он связан не только с возможностями выделения для этого необходимых средств. Мы считаем, что решение применить покупную систему – проявление высокого уровня зрелости организации. Это можно расценить как проявление цивилизованного разделения труда. «Не лечите зубы сами!» – призывают рекламные агентства. И с этим можно согласиться.

Профессионально сделанный продукт, предназначенный для продажи, имеет одно важное качество, которое отличает его от текущей версии программы, разрабатываемой внутри коллектива-пользователя. Это – функциональная работоспособность. Что-то может не устраивать, но то, что в нем заложено и гарантировано разработчиком – работает.

Если же система разрабатывается своими программистами, возникает соблазн перестройки системы на ходу, не разобравшись в глубинных причинах возникшей потребности. Конечно, при наличии высокопрофессиональной группы программистов внутри фирмы и при хорошо организованной постановке задач, принципиально возможно разрешить проблему разделения ответственности заказчика и исполнителя. И такие примеры есть. Эта проблема, как и многие другие, возникающие при управлении информационными системами, связана с менеджментом, а не с технологией.

Привлечение сторонней организации для внедрения информационной системы дает определенные удобства. Одно из них заключается в необходимости сформулировать бизнес-правила, без которых невозможно заключить договор. В некоторых случаях, фирма, проводящая установку системы, предполагает, что требования должны уже быть сформулированы. Существуют поставщики, предлагающие комплексное решение. Они либо проводят реорганизацию бизнес-процессов самостоятельно, либо привлекают третью организацию, которая выступает в качестве консультанта или постановщика задачи. Стоит отметить, что самостоятельное решение задачи аппаратного обеспечения информационной системы тоже часто приводит к неприятностям, связанным с функционированием системы. Многих проблем можно избежать, заказывая систему у поставщика, работающего по принципу «все из одних рук».

Итак, допустим, руководитель осознал, что для внедрения информационной системы необходимо приобретение программного обеспечения. Какую программу выбрать? По каким критериям?

Рассмотрим рынок существующих программ с точки зрения удовлетворения ими потребностей клиентов, как мы его себе представляем. Система должна обладать следующими свойствами:

1. Сохранение инвестиций. Внедрение и эксплуатация системы всегда предусматривает расходы, выходящие за рамки стоимости «коробки» и договора. Это, во-первых, средства, необходимые на адаптацию системы в соответствии с изменяющимися условиями бизнеса. Во-вторых, это расходы, связанные с развитием новых технологий, которые могут возникать, например, в процессе интеграции системы с новыми программными продуктами и т. д. Мы считаем, что можно говорить о возможности сохранения инвестиций в связи с внедрением информационной системы, если эти расходы будут минимальными. На это влияет, во-первых, выбор системы управления базами данных. Здесь речь идет не только о технических аспектах. Необходимо учитывать позиции разработчика на рынке, его техническую политику в отношении инноваций. Имеет значение и стоимость самой базы данных. Второй аспект – техническая реализация в разработке преимуществ, предоставляемых системой управления базами данных: объектно-ориентированный подход, модульная структура и т. д.

2. Надежность – во-первых, гарантированная сохранность и доступность данных при любых технических неполадках, во-вторых, обеспечение эффективной защиты данных от несанкционированного доступа.

3. Возможность роста – масштабируемость, расширяемость, модульность, разработка модулей на заказ.

4. Степень автоматизации различных видов деятельности – полнота автоматизации всех видов деятельности, а не только бухгалтерии.

5. Интуитивность интерфейса – возможность пользователя разобраться в интерфейсе без описания.

6. Возможности интеграции с электронным документооборотом – реализация функции документооборота в системе или возможность интеграции с внешней системой документооборота.

7. Адаптированность к бизнесу клиента – степень согласования свойств системы с нуждами клиента при завершении расчетов с поставщиком.

8. Доступность по цене.

Ряд программ, предлагаемых на рынке, имеет свою специфику. Особенностью комплекса программ, разработанных фирмой «МонолитИнфо», например, является возможность многовалютного учета, многоязычность и ориентация на международные стандарты учета (GAAP и др.), что определяет ее популярность среди совместных и иностранных предприятий. Заметно выделяется среди прочих предложений система «ЛокОфис» тем, что позволяет обеспечивать работу удаленных филиалов. Однако эта система реализована на системе управления базами данных Raima Data Manager, не являющейся реляционной, не поддерживающей распределение данных и тиражирование транзакций. Эти и другие свойства базы данных Raima не позволяют реализовать на ее основе надежную систему управления динамично развивающейся средней или крупной фирмой. Однако для предприятий, не предусматривающих значительного роста и усложнения бизнеса, она представляет определенный интерес.

Большое распространение получили программы фирмы 1С, поэтому они заслуживают отдельного внимания. Они сочетают в себе доступную цену и неплохие характеристики. Внедрение программ этого семейства начинается, как правило, с программы «1С: Бухгалтерия». Для автоматизации склада, торговли существуют соответствующие программы. Однако они не являются готовыми продуктами, которые могли бы успешно работать без настройки, которую весьма нелегко выполнить собственными силами. Набор начальных базовых процедур, как правило, не удовлетворяет потребностям конкретного бизнеса. Для настройки и сопровождения системы «1С: Торговля» предполагается привлечение региональных представителей разработчика. Внедрение «1С: Бухгалтерии» и «1С: Торговли» зачастую уже обходится заказчикам по \$50, но иногда дешевле заплатить и такую сумму, чем разбираться в проблеме своими силами. Отдельные бухгалтеры разбираются в программном обеспечении сами. Реально, где-то за неделю.

В работе менеджера в настоящее время все чаще и чаще можно встретить предметы, которые составляют понятие «новая информационная технология». Под ней понимается совокупность внедряемых в системы организационного управления принципиально новых средств и

методов обработки данных, представляющих собой целостные технологические системы и обеспечивающих целенаправленное создание, передачу, хранение и отображение информационного продукта (идей, знаний) с наименьшими затратами и в соответствии с закономерностями той социальной среды, где развивается эта технология. Переход на новые информационные технологии оправдан, если он является следствием фундаментального переосмысления и радикального перепланирования деятельности корпорации с целью резкого улучшения критических по отношению к затратам показателей: качества, обслуживания и скорости производственных процессов.

Появление нового информационного общества многим видится только на базе использования новых информационных технологий. С появлением и массовым внедрением компьютерных сетей и средств современной коммуникации кардинальным образом изменилась концепция рабочего места. Если раньше последнее ассоциировалось с местом у станка или столом в учреждении, то сегодня «рабочее место» – это скорее не место работы, а средства, с помощью которых она осуществляется. К ним можно отнести мобильный телефон, портативный компьютер с модемом и минипринтер. Таким образом, рабочим местом становится любое помещение, где есть сетевая розетка.

Умение пользоваться персональным компьютером теперь уже вошло в современную культуру управления. И это не зря: компьютер позволяет экономить огромные средства, которые при традиционной системе организации труда были бы израсходованы на содержание различных отделов, которые выполняли утилитарные функции, не связанные с процессом производства.

### **3.4. Формирование комплексной информационной системы**

При выборе и внедрении информационной системы необходимо решить технические, административные и организационные задачи. Информационная система есть плод совместных усилий поставщика и персонала компании. Для успешной реализации проекта необходимо соблюдение следующих условий:

- Проведение обследования и проектирование будущей системы. Другими словами, необходим точный анализ текущей ситуации и модель будущей системы.
- Разработчик должен произвести настройку системы. При внедрении требуется этап тестирования с целью выявления потенциальных ошибок.
- Внедрение разбивается на две крупные части: подготовка администраторов из персонала предприятия и непосредственно запуск подсистем в отделах и подразделениях.

Российские разработки при достаточно низких ценах и удовлетворительной функциональности обладают ограниченными возможностями по консультированию заказчика и ориентированы на бухгалтерские службы, а не на менеджмент. Слабая проработка контрольных и управляющих функций является ахиллесовой пятой практически всех российских систем.

При выборе программно-аппаратных платформ и отдельных бизнес-приложений должны применяться непротиворечивые, согласующиеся технологии. И, наконец, соблюдение единой технологии эксплуатации и обслуживания системы. Помимо этих ключевых требований, есть еще целый ряд общих технических требований для любой информационной системы:

- быстрое действие, то есть достаточно малое время реакции системы (единицы секунд) при вводе, поиске и обработке информации;
- надежная защита от несанкционированного доступа к данным и регистрация действий персонала;
- удобный пользовательский интерфейс рабочих мест;
- возможность масштабирования и развития системы;
- интеграция с модулями, используемыми в системе передачи данных;
- возможность проведения конвертации данных из использовавшихся в прошлом приложений в новую систему;
- высокая надежность работы.

Методика создания корпоративных информационных систем содержит ряд следующих общих положений:

1. Технология построения системы по моделям «как надо», без попыток программирования действующих сейчас алгоритмов. Практика создания систем по модели «как есть» показала, что автоматизация без проведения реинжиниринга бизнес-процессов и модернизации существующей системы управления не приносит желаемых результатов и неэффективна. Ведь использование в работе программных приложений – это не просто сокращение бумажных документов и рутинных операций, но и переход на новые формы ведения документооборота, учета и отчетности.

2. Технология построения систем с подходом «сверху вниз». Если решение об автоматизации принято и одобрено высшим руководством, то внедрение программных модулей осуществляется с головных предприятий и подразделений, а процесс построения корпоративной системы проходит гораздо быстрее и эффективнее, чем при внедрении системы первоначально в низовые подразделения. Только при внедрении «сверху вниз» и активном содействии руководства можно изначально правильно оценить и провести весь комплекс работ без незапланированных издержек.

3. Технология поэтапного внедрения. Поскольку комплексная автоматизация – это процесс, в который вовлекаются практически все структурные подразделения предприятия, технология поэтапного внедрения является наиболее предпочтительной. Первыми объектами авто-

матизации становятся те участки, на которых в первую очередь необходимо наладить процесс учета и формирования отчетных документов для вышестоящих органов и смежных подразделений.

4. Привлечение к разработке будущих пользователей. При выполнении работ по комплексной автоматизации фирмой-интегратором меняются функции отделов информационных технологий фирмы-заказчика и возрастает их роль в общем процессе перехода предприятия на прогрессивные методы управления. Во время реализации проекта сотрудники отделов вместе с разработчиками работают с информацией и моделями, участвуют в принятии решения по выбору технологических решений и, самое главное, организуют взаимодействие поставщиков решения и сотрудников предприятия. При эксплуатации информационной системы на плечи сотрудников автоматизированной системы управления ложится обслуживание и сопровождение системы (если не заключен договор на сопровождение с фирмой-поставщиком). Специалисты заказчика являются инициаторами и исполнителями подготовки предложений по совершенствованию и развитию существующей системы. Это позволяет им лучше приспособить ее к своим требованиям, поэтому эти требования должны быть основательно продуманы, чтобы информационные технологии не использовались там, где легко можно справиться с задачами управления с помощью карандаша и листа бумаги.

Система должна поддерживать такую схему взаимодействия между модулями и автоматизированными рабочими местами, которая отвечала бы требованиям и техническим возможностям пользователя. Важнейшими параметрами информационной системы являются надежность, масштабируемость, безопасность, поэтому при создании таких систем используется архитектура клиент – сервер. Эта архитектура позволяет распределить работу между клиентской и серверной частями системы, предусматривает развитие и совершенствование в соответствии с особенностями решаемых задач. В последние годы наблюдается устойчивая тенденция увеличения спроса на клиент-серверные приложения, которые обладают в области учета и управления большими возможностями, чем файл-серверные системы при обработке больших объемов данных, возможностью создания распределенных систем, а также достаточной интеграцией с другими системами.

На современном этапе формирования рынка большое внимание уделяется малым предприятиям. Так, по мнению западных экономистов, будущее мирового производства за мелкими фирмами. Например, 96 % фирм Великобритании – мелкие. Очевидно, что с мелкого предпринимательства начинается всякое производство, всякий бизнес, основанный на применении силы свободного человека. Ограничение численности предприятия кажется некоторым экономистам серьезным барьером, который

не будет позволять предприятию расти и развиваться. Но это не так. Производство можно наращивать за счет внедрения техники, передовой технологии, одним из основных направлений которой в настоящее время считается внедрение информационных технологий на базе интегрированной информационной системы управления бизнесом.

Трудности и сложности применения информационной системы для малого бизнеса заключаются в большом многообразии предприятий, в разных формах организации производства, в широком ассортименте выпускаемой продукции. Хотя для отдельного предприятия число видов изделий и услуг весьма ограничено. Все это обуславливает создание информационной системы для малого бизнеса, по объему и функциональным возможностям соизмеримой с информационной системой крупных корпораций, поэтому, с одной стороны, можно проектировать информационную систему для отдельных компаний, учитывая их специфику. Но разработка индивидуальной информационной системы для каждого предприятия экономически невыгодна. Особенно это касается малых предприятий, когда практически каждое из них несет особенность организации процессов, позволяющих данному быть конкурентоспособным. С другой стороны, более радикальным можно считать построение универсальной интегрированной системы, позволяющей уменьшить масштаб данной системы для конкретного заказчика путем исключения и перевода в пассивное состояние незадействованных модулей. При этом панели управления этими модулями также переводятся в "скрытое" состояние.

К решению о необходимости внедрения информационных технологий приходит все большее число руководителей предприятий самых разных сфер бизнеса. Хотя внедрение системы обходится весьма дорого, сохранение существующего порядка, (а, как правило, беспорядка) может обойтись еще дороже. Конкуренция не дает возможности остановиться и расслабиться. В то же время только информационные системы как таковые и технические средства, применяемые для их внедрения, не являются достаточными для достижения конкурентного преимущества. Эффективность от их внедрения проявляется лишь при должном внимании к вопросам менеджмента и организационным аспектам бизнеса.

Потребность в информационных технологиях многолика и проявляется в конкретных условиях. Существуют виды деятельности, где информация особенно важна. Это, например, банковская, биржевая деятельность. В таких организациях применение информационных технологий жизненно необходимо.

Организации различаются по эффекту, который ожидается от внедрения компьютерных информационных систем. В некоторых случаях грамотное внедрение специальных информационных систем может благоприятно повлиять на достижение конкурентного преимущества, на-

пример, за счет улучшения согласованности в работе с удаленными агентами или за счет увеличения скорости выполнения заказов. В других ситуациях компьютерная техника может облегчить выполнение рутинных операций и способствовать систематизации информации. В небольших организациях эффективной оказывается лишь автоматизация бухгалтерии.

По словам Билла Гейтса, главы компании «Microsoft» нам потребуется еще немало времени, чтобы превратить персональный компьютер в настоящее «электробытовое устройство». Исполнительный менеджер корпорации «Oracle» как бы вторит ему: «Миру нужны более дешевые и простые в обращении компьютеры». Действительно, менеджерам просто некогда осваивать сложные системы. Именно поэтому стали появляться новые операционные системы типа Windows 2000, основной конек которых – простота и интуитивная понятность выполняемых действий, да плюс еще и многозадачность, то есть возможность выполнять несколько операций одновременно.

Насколько важную роль играет рынок информационных технологий достаточно ярко характеризует табл. 6. В ней представлена сводная информация объема производства крупнейших отраслей мировой промышленности.

*Таблица 6*

**Объем производства по отраслям мировой промышленности**

Отрасль	Объем производства, млн. долларов
Туристическая	2900
Информационная	2850
Текстильная	1620
Химическая	1320

По объему производства рассматриваемый сектор занимает вторую позицию в перечне после туристической. Это свидетельствует о высоком потенциале и возможной привлекательности для потенциальных инвесторов. Но пока, несмотря на такое лидерство, еще рано говорить о том, что информационные системы прочно вошли жизнь современных управленцев.

**РЕЗЮМЕ**

1. Информационное обеспечение управления – это связь информации с системами управления предприятием и управленческим процессом в целом.

2. Информационный процесс необходим как неременное условие работы современной техники, как средство повышения качества рабочей силы, как предпосылка успешной организации самого процесса производства.

3. Информация в управлении персоналом — сумма нужных, воспринятых и осознанных сведений, необходимых для анализа конкретной ситуации, дающая возможность комплексной оценки причин ее возникно-

вения и развития, позволяющая определить ряд альтернативных решений, из которых реально (исходя из конкретной ситуации) найти оптимальное управленческое решение, осуществить контроль за его выполнением.

4. Наиболее эффективной считается система информации, основанная на одновременном использовании вычислительной техники и средств автоматизированной обработки текстовой информации. Автоматизированные системы быстрого поиска и выдачи информации создаются для хранения большого числа различных документов и облегчения пользования ими.

5. Комплексная автоматизированная обработка информации предполагает объединение в единый комплекс всех технических средств обработки информации с использованием новейшей технологии, методологии и различных процедур по обработке информации.

6. К организации информационного обеспечения предъявляется ряд требований. Это аналитичность информации, ее объективность, единство, оперативность, рациональность и др.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Что представляет собой управленческая информация?
2. В чем сущность информационного обеспечения управления?
3. Какие источники информации относятся к внеучетным?
4. Какие этапы включает создание комплексной автоматизированной системы?
5. Какие требования предъявляются к организации информационного потока?
6. Перечислите требования, предъявляемые к организации информационного обеспечения управления персоналом.
7. Обозначьте способы и пути совершенствования информационной системы.

## **4. ПОДБОР ПЕРСОНАЛА**

### **4.1. Расчет потребности в персонале**

Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.

Во-первых, исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений подбираются работники, которые могут решать стоящие задачи. Чаще этот подбор ведется на основе качественных методов, поскольку производится руководителем или специалистом кадровой службы, как правило, из его личных оценок объема работ по конкретной профессии, в условиях отсутствия полной информации о деловых качествах и профессиональной компетентности работника. Недостаток данного способа заключается в ограничении всестороннего развития личности способного работника, который должен приспособливаться под конкретное рабочее место (должность).

Во-вторых, подбор персонала осуществляется исходя из профессионально подготовки, производственного опыта и качеств работника. Состав функциональных обязанностей и трудоемкость работы определяются на основе организационных документов или опыта руководителя под конкретного работника. Недостатком этого способа является возможность занятия вакантных рабочих мест по мере заполнения штатного расписания предприятия менее способными рабочими и служащими из-за того, что они поступили на работу раньше. Когда появляется высококвалифицированный работник, то вакантное место может быть занято другим человеком, имеющим более низкие квалификацию, производственный опыт или творческие способности.

В-третьих, путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест. Этот способ является более гибким, так как позволяет учесть конкретные особенности работы предприятия, квалификацию персонала и создать условия для всестороннего развития людей.

Во всех перечисленных случаях основой правильного подбора является наличие объективной информации о работнике и рабочем месте с тем, чтобы обоснованно произвести анализ их соответствия. Всесторонняя комплексная оценка персонала может быть произведена на основе исследования различных аспектов личности, объективных кадровых данных, деловых и нравственных качеств, жизненного опыта, профессио-

нальных знаний и умений, здоровья и работоспособности, служебной карьеры и др. Набор конкретных элементов для построения моделей рабочих мест рабочих и служащих должен быть одинаковым для каждой из этих категорий, иначе будут несопоставимыми комплексные оценки. В частности, для руководителей и специалистов состав элементов должен быть идентичным.

Подбор персонала представляет собой процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии.

Подбор персонала включает следующие элементы:

- расчет потребности в кадрах рабочих и служащих;
- модели рабочих мест;
- профессиональный подбор кадров;
- формирование резерва кадров.

Расчет потребности в рабочих и служащих для предприятия наиболее достоверно может быть сделан на основе нормативного метода по укрупненным нормативам численности на 1 млн. руб. Этот метод широко применялся в 70–80-х гг., когда были разработаны нормативы численности по отраслям народного хозяйства. В современных условиях их можно применять с помощью поправочных коэффициентов на инфляцию, путем деления объемов производства в современных ценах на поправочные коэффициенты по формуле:

$$L = O \times H_L \times K_{\Pi},$$

где  $L$  – численность рабочих и служащих;  $O$  – объем производства, млн. руб.;  $H_L$  – норматив численности на 1 млн. руб. (в ценах 70-х гг.);  $K_{\Pi}$  – поправочный коэффициент на инфляцию рубля в зависимости от отрасли народного хозяйства. В практических расчетах можно принять  $K_{\Pi} = 20$ .

Такой расчет необходим при обосновании диверсификации производства, сокращении или увеличении объемов работ.

**Анализ потребности в новых кадрах.** Даже когда у Вас есть полная ясность относительно того, какие кадры Вам нужны, отбор может не оправдать Ваших ожиданий. Определение и формулирование реальных требований к работе перед началом найма часто осуществляются недостаточно тщательно. Требования определяются в процессе анализа потребностей в работе.

Такой анализ позволит четко определить задачи и функции, без которых Ваш бизнес не может эффективно развиваться. Затем эти задачи могут быть распределены между имеющимися (или потенциальными) членами коллектива, обладающими необходимыми для эффективной работы знаниями и навыками. Каждый сотрудник получает задание. Такого рода анализ направлен, в частности, на то, чтобы избежать дублирования обязанностей путем реорганизации работы.

Необходимо четко представлять себе проблемы Вашей организации, правильно определить тот вид работы, для которого хотите нанять нового сотрудника. Это может быть связано с необходимостью усилить расширяющуюся сферу Вашей деятельности, снять излишнюю нагрузку с некоторых сотрудников или даже освободиться от части своих собственных обязанностей.

Однако прежде чем решаться на замещение вакантной должности или наем новых людей, следует все тщательно взвесить.

Нельзя ли вообще обойтись без выполнения какой-то работы? Оправдывают ли выгоды Ваши затраты? Нельзя ли выполнить эту работу путем перераспределения нагрузки имеющихся сотрудников?

Деятельность по найму и отбору персонала должна быть нацелена на достижение баланса между затратами и получаемыми результатами, и, что более важно, она должна принести удовлетворение и Вам как работодателю, и новому сотруднику. Старайтесь избегать недооценки потенциала существующего коллектива в те моменты, когда Вам кажется, что организация нуждается во «вливании свежей крови».

#### **4.2. Модели рабочих мест**

Научно обоснованный подбор персонала может быть произведен на основе моделей рабочих мест. В практической деятельности кадровых служб предприятий часто используются упрощенные модели подбора персонала: «требуется слесарь 5-го разряда, мужчина до 50 лет», «нужен начальник участка, мужчина с высшим техническим образованием в возрасте до 40 лет». При подборе используются и другие характеристики (опыт работы, семейное положение, знания и умения, вредные привычки, уровень квалификации) и проводится психологическое тестирование.

Эффективное решение проблемы подбора персонала требует разработки научно обоснованных моделей рабочих мест рабочих и служащих, которые обеспечивают подбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе.

##### ***Основные этапы решения проблемы подбора персонала исходя из моделей рабочих мест***

1. Разработка концепции модели рабочего места персонала, ее элементов, характеристик и весовых коэффициентов.
2. Разработка типовых моделей рабочих мест по должностям персонала.
3. Методика комплексной оценки персонала на основе модели рабочего места в оценочных центрах с привлечением специалистов.
4. Технология работы с неработающим или высвобождаемым персоналом в центрах занятости населения на основе результатов комплексной оценки кадров на вакантные должности.
5. Технология работы с персоналом на предприятиях и в организациях (аттестация кадров, планирование карьеры, повышение квалификации и переподготовка кадров).

### 4.3. Профессиональный отбор персонала

Этапы профессионального отбора персонала

Профессиональный отбор кадров в организации является одним из наиболее важных этапов подбора персонала и включает следующие стадии:

- создание кадровой комиссии;
- формирование требований к рабочим местам;
- объявление о конкурсе в средствах массовой информации;
- медицинское обследование здоровья и работоспособности кандидатов;
- оценка кандидатов на психологическую устойчивость;
- анализ увлечений и вредных привычек кандидатов;
- комплексная оценка кандидатов по рейтингу и формирование окончательного списка;
- заключение кадровой комиссии по выбору кандидатуры на вакантную должность;
- утверждение в должности, заключение трудового договора;
- оформление и сдача в отдел кадров кадровых документов кандидата.

Перечень типовых документов для приема и оформления на работу на предприятие:

- листок по учету кадров (резюме);
- личное заявление о приеме на работу;
- трудовая книжка;
- рекомендательное письмо (характеристика);
- копия документа об образовании;
- фотографии сотрудника;
- бизнес-план работы в должности (для руководителя).

После оформления перечисленных выше кадровых документов и сдачи их в отдел персонала необходимо провести комплексную оценку потенциала и качеств кандидатов. Объем и степень детализации оценки зависят от категории работника и важности его рабочего места. Чем выше уровень управления, тем больше должна быть детализация и достоверность оценки. На это обычно уходит 2–3 недели.

После анализа оценки и положительного решения вопроса о приеме на работу руководителем предприятия в отделе кадров оформляются остальные документы:

- приказ о приеме на работу;
- трудовой договор сотрудника;
- должностная инструкция;
- договор о полной материальной ответственности (для материально ответственных лиц);

- акт приемки-передачи рабочего места (материальных ценностей).

#### **4.4. Собеседование при приеме на работу. Подготовка к собеседованию**

Число кандидатов, приглашаемых Вами для собеседования, зависит в определенной степени от того, сколько времени Вы выделили на собеседование. Главная цель – обеспечить отбор наилучших претендентов для включения в окончательный список. Вам нужно решать эту задачу систематически и использовать подготовленный ранее набор «минимальных» и «идеальных» критериев для принятия решения. Если Вы составили некоторую стандартную форму, у Вас будет ряд общих или узкопрофессиональных требований. Получив заявления, Вы, скорее всего, сочтете, что можно исключить кандидатов, не отвечающих даже общим, или минимальным, требованиям. Затем Вам потребуется сосредоточить внимание на ключевых требованиях или важных для данной работы критериях, которые обычно берутся из должностных инструкций или требований к кандидату на должность, и постепенно сужать поле выбора.

Традиционно число кандидатов в окончательном списке равно пяти, но единственным обоснованием этой цифры, по-видимому, является тот факт, что это максимальное число человек, с которыми Вы сможете эффективно провести собеседования в течение рабочего дня с учетом потерь, связанных с транспортом, перерывами между собеседованиями и принятием решений по завершении бесед. Может оказаться, что у Вас не будет даже пяти заявлений, но Вы все же должны рассмотреть их в один день. Если ни один из кандидатов Вам не подошел, Вы можете снова дать объявление или пересмотреть предъявляемые Вами требования к кандидатам.

Одни лишь собеседования, несмотря на их популярность, являются ненадежным способом отбора специалистов. Постарайтесь проводить собеседование при участии хотя бы еще одного помощника в целях принятия более сбалансированного решения, а лучше всего – в составе кадровой комиссии (3–5 человек).

Собеседование преследует две главные цели:

- 1) помочь организации оценить кандидатов на соответствие должности;
- 2) помочь кандидатам оценить организацию как будущее место работы.

Ваша цель заключается в отборе подходящего человека для работы на основе использования объективных критериев, которые применяются к каждому кандидату взвешенно и справедливо. Отсеянные кандидаты могут и не быть Вашими потенциальными клиентами, тем не менее, они, несомненно, будут рассказывать о Вашей организации и собеседовании. При этом создается возможность представить Вашу организацию в выгодном свете и использовать собеседование в качестве мероприятия по связям с общественностью.

Что Вам нужно для собеседования:

- контрольный список кандидатов с критериями и местом для заметок; комплект бланков для заявлений;
- модель рабочего места (должности) или краткие требования к кандидату на должность;
- должностные инструкции;
- письма-приглашения и другие дополнительные материалы; план собеседования;
- проинструктированные члены кадровой комиссии;
- подготовленные заранее для собеседования вопросы;
- выделенное время из расчета не менее 30 минут на каждого кандидата;
- располагающая обстановка (отдельная комната, стулья в коридоре для ожидающих и др.).

**Документация.** После того, как Вы составите окончательный список и убедитесь в потенциальной пригодности каждого из кандидатов, собеседование позволит Вам пополнить уже имеющуюся информацию и выяснить другие факты, которые могут иметь отношение к кандидатам. Контрольный список, используемый Вами и другими опрашивающими, должен отражать «минимальные» и «идеальные» требования к кандидату на должность. Подготовленные вопросы должны подтверждать то, что Вы уже знаете, и дополнять основные пункты контрольного списка. Целесообразно подготовить по экземпляру контрольного списка на каждого кандидата и общий список для сравнения кандидатов.

Перед собеседованием Вы должны определить, кто будет вместе с Вами участвовать в его проведении, и проинформировать помощника (или помощников) относительно критериев оценки, системы баллов и требований к информации. Если возможно, совместно подготовьте общий список вопросов и решите, кто какие вопросы будет задавать. Как минимум, Ваши помощники должны иметь копии всех документов, которыми располагаете Вы, и четкие инструкции, как вести собеседование. Это создает надежную основу для гладкого хода собеседования. Собеседование с руководящими работниками или ключевыми сотрудниками должна проводить кадровая комиссия.

**Время.** Необходимо получить от кандидатов подтверждение относительно назначения даты, времени и места проведения собеседования. Вам следует отвести для беседы с каждым кандидатом достаточное время (по крайней мере, 30 минут) и запланировать примерно 5–10-минутный перерыв для записи и оценок ответов очередного кандидата. Необходимо также предусмотреть перерыв для отдыха опрашивающим. Эффективное собеседование, как правило, требует много сил, поэтому как Вам самим, так и кандидатам важно сохранять способность ясно мыслить. Вы можете попробовать изменить порядок вопросов или рассмотрения различных

сторон темы, если сочтете, что процесс становится излишне монотонным. Если обнаружится, что Вы не выдерживаете графика, известите об этом следующего ожидающего кандидата и извинитесь за задержку. Позаботьтесь, чтобы Ваш персонал и клиенты знали, что Вы заняты и Вас нельзя отвлекать, а Ваши телефоны были переключены на других сотрудников. Дайте понять, что Вы недоступны, и стойте на этом!

**Обстановка.** Первые впечатления, по-видимому, всегда остаются в памяти независимо от последующих событий, поэтому уделяйте внимание деталям. Позаботьтесь о кандидатах, в конце концов, они же Ваши гости! Возможно, они долго добирались, поэтому приготовьте освежающие напитки. Встречающие кандидатов сотрудники должны быть приветливы и любезны. Если у Вас в организации действуют особые правила (например, запрет на курение), сообщите претендентам об этом заранее.

Постарайтесь сделать помещение максимально уютным и не проводите собеседований, сидя за письменным столом. Некоторые менеджеры считают такую манеру обычной, однако исследования показали, что физический барьер может породить и барьер психологический. Это особенно важно, если Вы проводите собеседование совместно с помощниками.

Действия перед собеседованием:

- перечислите цели и задачи собеседования;
- проинформируйте всех участников о времени и месте проведения собеседования;
- подготовьте помещение;
- проинструктируйте опрашиваемых;
- просмотрите должностные инструкции и список критериев;
- подготовьте всю необходимую документацию; позаботьтесь о создании дружеской атмосферы.

**Условия проведения собеседования.** Для успешного проведения собеседования постарайтесь сосредоточиться на нуждах Вашей организации, а не на проблемах самого собеседования и коротко ответьте для себя на следующие вопросы: Какие профессиональные и личные качества Вы цените в кандидатах? Для чего Вы оцениваете эти качества? Какие критерии Вы используете? Каким должен быть итог собеседования?

Ответив на эти вопросы, составьте контрольный список вопросов для проведения собеседования по каждой вакансии, чтобы обеспечить возможность выполнения предлагаемой работы в соответствии с требуемыми стандартами, как это указано в должностных инструкциях.

Личные качества кандидатов, профессиональный опыт и характерные особенности сопоставляются с критериями, содержащимися в Ваших требованиях к «идеальному» и «минимально приемлемому» кандидату на должность.

Отобранные кандидаты должны лучше других отвечать «идеальным» или «минимальным» требованиям, т. е. должны быть выбраны наиболее подходящие люди на эту работу.

### ***Формулирование вопросов кандидатам***

*Открытые вопросы.* Наиболее эффективным способом получения максимума информации о кандидате являются открытые вопросы, вызывающие искренние и полные ответы. Вопрос называется открытым, если он:

- допускает широкий диапазон возможных ответов;
- не ориентирует собеседника на определенный ответ;
- побуждает высказывать взгляды и мнения;
- не содержит предложений и предубеждений;
- вызывает собеседника на разговор;
- не допускает ответов типа «да» или «нет» или простой констатации факта.

Такие вопросы часто начинаются словами «как», «почему» или «что». Например:

«Как это произошло?» «Почему Вы решили занять эту должность?»  
«Какое значение это имело для Вас?»

*Закрытые вопросы.* В том случае, когда Вам нужен прямой ответ типа «да» или «нет» или когда Вам нужно установить или подтвердить какой-либо факт или получить определенную информацию, Вы можете задавать вопросы другого характера. Например: «Таким образом, Вы работаете с Вашим теперешним работодателем только три месяца?» или «Сколько человек непосредственно подчиняются Вам на этой работе?»

Но никогда не пытайтесь задавать слишком много вопросов такого рода и тем самым упростить для кандидата прохождение собеседования, поскольку Вы должны действовать более профессионально и использовать дополнительные вопросы после получения ответов типа «да» или «нет».

*Зондирующие вопросы.* Даже задавая открытые вопросы, можно получить неясные или слишком короткие ответы. Зондирующие вопросы ставятся, чтобы получить дополнительную информацию и довести расспросы на какую-либо тему до четких выводов. Например:

Открытый вопрос: «Что Вы можете сказать о Вашей настоящей работе?»

Зондирующий вопрос: «К чему это привело?»

Глубокий зондирующий вопрос: «Что еще входит в Ваши текущие обязанности?»

Уточняющий вопрос: «Что Вы понимаете под выражением: ответственный за...?»

Сотрудники, проводящие собеседование, должны научиться задавать дополнительные зондирующие вопросы для получения наиболее полной информации. Если этого не делать, кандидаты могут сообщить слишком много деталей об одной стороне вопроса и не затронуть другие его аспек-

ты. Каждый из опрашивающих может либо задать новый вопрос из своего набора, либо вернуться к вопросу, который был задан его коллегой, чтобы получить исчерпывающие ответы.

*«Составные» и «марафонские» вопросы.* Избегайте составных и марафонских вопросов. В составном вопросе объединено несколько вопросов без указания на то, что все части требуют ответа. Кандидаты сбиваются, пытаясь запомнить детали вопроса, или стараются извлечь для себя пользу, отвечая только на выгодную им часть вопроса. Кроме того, маловероятно, что опрашивающий сам запомнит все части своего вопроса, чтобы затем задать соответствующий дополнительный или зондирующий вопрос. Под «марафонским» понимается вопрос, заданный в запутанной, трудно воспринимаемой форме, который требует затрат определенного времени на обдумывание и даже после этого не становится достаточно ясным. Такие вопросы – признак неопытности опрашивающего или его неадекватной подготовки к собеседованию.

*Гипотетические вопросы.* В общем случае очень продуктивно бывает просить кандидата представить как он (или она) будет решать в будущем некоторую задачу или реагировать на новую ситуацию. Это может вылиться в игру на угадывание: какой ответ должен понравиться опрашивающему. Можно получить ответ «по учебнику» или навеянный воображением опрашиваемого, но не дающий надежной информации о действительно возможном поведении или позиции кандидата. Желательно задавать такие вопросы только в связи с неспецифическими или абстрактными темами, например, по поводу планов продвижения по службе. Если Вы хотите проверить потенциальные деловые качества кандидатов на предлагаемую должность, гораздо лучше спросить об их прошлом опыте для выяснения, как часто они уже сталкивались с подобными ситуациями и что они при этом предпринимали.

*Наводящие вопросы.* Обычная ловушка, в которую иногда попадает большинство опрашивающих состоит в слишком частом использовании наводящих вопросов в течение одного собеседования. Наводящие вопросы содержат намек на ожидаемый ответ. Они выдают кандидату интерес или желание опрашивающего и просто ведут к соответствующему ответу, который ничего не добавит к Вашим знаниям о кандидате. Вот примеры наводящих вопросов: «Вы беретесь за эту работу, поскольку она связана с большей ответственностью?» «Очень важно, чтобы приходящий к нам сотрудник любил работать с людьми и был частью коллектива. Является ли это проблемой для Вас?» «Следовательно, Вас повысили в должности за результаты сбыта за прошлый квартал, не так ли?»

*Осмысление сказанного кандидатом.* Искусство вести собеседование заключается не только в том, как задаются вопросы, но и в умении внимательно выслушать кандидата на должность. При этом желательно

записывать именно те слова, какие он или она использует в ответах на важные вопросы. Вы можете затем использовать собственные слова кандидата в Ваших дополнительных вопросах. Это один из наиболее продуктивных способов получения от кандидата истинной информации, особенно когда речь идет о трудных темах или чувствах. Однако этот метод часто игнорируется неопытным опрашивающим. Если Вы внимательно выслушали кандидата, можете отобрать и использовать в беседе то, что он сказал, с целью более детального рассмотрения определенной темы. Приведем пример:

Ответ кандидата: «Это была довольно трудная работа в первые несколько месяцев, но в целом это были очень успешные два года».

Ведущий: «Трудная работа?» (вопрошающий взгляд). Или, если этого недостаточно: «Насколько это было трудно?»

Из подобного ответа ведущий может выявить новые стороны, требующие освещения, и так до тех пор, пока конкретная область деятельности или жизни кандидата не будет полностью рассмотрена.

*Умение слушать и наблюдать.* Важно внимательно слушать кандидатов и наблюдать за ними, чтобы получить такую информацию, которую в противном случае опустить. Такая информация может находиться в тоне, позе, выражении лица или жесте, а также – в содержании ответов на вопросы. Обязательно добывайте всю информацию; очень легко замечать только такие факты, которые подтверждают уже составленное Вами мнение, возможно, после знакомства с заявлением или на основании внешности кандидата. Помните, что Вам нужно как можно больше свежей информации для вынесения решения.

### ***План собеседования***

Планирование собеседования делает менее вероятным принятие преждевременного интуитивного решения на ранних стадиях опроса. Важно, чтобы Вы подготовили общий план проведения собеседования и все опрашивающие были с ним ознакомлены и четко представляли себе темы проводимого опроса. Насколько возможно, определите круг вопросов в рамках общего плана и времени собеседования. Опыт проведения собеседования очень важен, поэтому целесообразно провести репетицию со своими помощниками, чтобы убедиться в готовности к предстоящему собеседованию.

Исследования показывают, что большинство людей принимают свои решения в первые четыре минуты беседы, поэтому планирование собеседования делает менее вероятным Ваше попадание в такую ловушку. Однако первые минуты собеседования действительно очень важны. Следует сделать ясное и сжатое вступление, цели собеседования должны быть четко доведены до сведения кандидата вместе с краткой информацией о

форме собеседования, его продолжительности и т. д. Согласованная повестка дня может значительно способствовать установлению взаимного доверия. Первые минуты следует использовать для создания спокойной атмосферы (для обеих сторон) и налаживания позитивных и конструктивных отношений взаимопонимания, при которых можно вести продуктивную работу. Создание комфортной обстановки также поможет достичь требуемых отношений.

Важно добиться того, чтобы кандидат говорил в течение первых нескольких минут. Это можно сделать, задавая общие вопросы, касающиеся биографии или семейного положения, на которые большинство кандидатов с готовностью ответят, что поможет растопить возможный лед начального недоверия. Избегайте длинной вступительной лекции о Вашем предприятии или о самой работе, поскольку это может позже вызвать льстивые или определенным образом ориентированные ответы. Используя умение задавать вопросы, выслушивать, управлять беседой и подводить итоги, Вы можете провести собеседование в соответствии с планом и обеспечить объективность Вашего подхода к кандидатам. Кроме того, если предлагаемая работа требует определенных наблюдаемых и измеряемых навыков, может быть полезной их практическая демонстрация или проверка как часть процесса отбора. Само по себе собеседование не позволяет проверить наличие профессиональных навыков, таких, как умение печатать на машинке, продавать товары или выполнять определенную ручную работу. Для решения этой задачи был бы более полезен некоторый простой тест. Провести тест на умение работать с клавиатурой достаточно легко, однако можно ограничиться следующими вопросами: «С какой скоростью Вы набираете текст?» «Какими инструкциями по компоновке текста и точности набора Вы руководствуетесь?» «Как Вы поступите, столкнувшись с незнакомым программным обеспечением или оборудованием?»

Подобные вопросы позволят получить такую же информацию, как и при проведении относительно простого теста. Важно точно знать, что Вы хотите проверить, и при сомнении стоит предварительно проконсультироваться со специалистами.

Когда все вопросы рассмотрены, важно дать кандидату возможность задать свои собственные вопросы в связи с новой работой. Это также дает Вам ценную информацию о том, какие факторы приоритетны для кандидата. Важно отложить данный разговор на конец собеседования, чтобы информировать претендента об особенностях работы лишь после того, как кандидат ответит на вопросы о своих способностях, прошлых достижениях и опыте. Вы также должны дать ему возможность сообщить дополнительную информацию, которая могла бы быть полезной, но не затрагивалась в основной части собеседования. На заключительном этапе

беседы важно достаточно подробно обговорить основные условия будущего сотрудничества.

Когда вопросы исчерпаны, возьмите на себя инициативу закончить собеседование. Установите, как и когда будет принято окончательное решение и когда кандидаты будут извещены об этом. Никогда не принимайте решение сразу.

### ***Управление собеседованием***

Во время собеседования кандидат ожидает, что ведущий в определенной степени управляет потоком вопросов. Вы должны остерегаться того, что опытный опрашиваемый станет управлять собеседованием вместо Вас. Один из полезных приемов в случае с разговорчивым кандидатом состоит в подведении итогов того, что уже было обсуждено, и в последующем продолжении собеседования. Например:

Ведущий: «Итак, теперь мы в курсе дела. Можете Вы сейчас рассказать мне о...?»

Подведение итогов также дает Вам возможность увидеть, как Вы выполняете свой план и какие вопросы еще предстоит задать. Это также позволяет обеим сторонам прийти к соглашению относительно уже рассмотренных вопросов и, если необходимо, вернуться к запланированному ходу собеседования.

Управление процессом путем постепенного увеличения числа прямых, требующих четкого ответа вопросов, также может быть способом активного проведения трудного собеседования и оказаться полезным, если кандидат избегает определенных интересующих Вас тем.

*Стимулирование кандидата больше говорить:*

- Смотрите ему в глаза и улыбайтесь в конце вопроса или фразы.
- Не перебивайте.
- Не допускайте слишком долгих пауз.
- Задавайте открытые вопросы.
- Немного поговорите о Вашем бизнесе.

*Стимулирование кандидата больше сообщить об определенном вопросе:*

- Используйте одобрительные возгласы и кивки.
- Выскажите противоположную точку зрения.
- Демонстрируйте ожидание, если собеседник колеблется.
- Не стремитесь слишком быстро прервать паузу.

*Остановка монолога собеседника:*

- Соглашайтесь с ним.
- Смотрите в сторону.
- Выпрямитесь и подайтесь вперед, сделайте движение руками вперед.

*Сохранение нейтральности.* Собеседование с целью отбора кандидатов никогда не должно использоваться как платформа для выражения Ваших взглядов. Вас должен интересовать только кандидат, и как бы он ни отвечал, Вы должны все время стараться придерживаться нейтральной позиции. Не допускайте, чтобы Ваши собственные реакции, оценки или чувства в отношении затрагиваемой темы стали очевидными для кандидата – либо из Ваших слов, либо благодаря другим признакам.

Оцените внешность кандидата, но не позволяйте никаким предубеждениям влиять на Вас как на ведущего собеседование. Качества, не имеющие отношения к делу, такие, как физическая привлекательность, национальность, акцент или манера одеваться, очень легко могут повлиять на Вашу способность получать и интерпретировать более важную информацию о кандидате.

### ***Принятие решения по результатам собеседования***

Независимо от того, проводите Вы собеседование один или вместе с членами кадровой комиссии, процессы принятия объективного решения будут во многом одинаковы. После каждого собеседования у Вас было время сделать записи и заполнить контрольный список. Заранее выбрав критерии и систему баллов, Вы можете теперь составить полный итоговый список и вместе с другими членами группы по проведению собеседования, если таковая была создана, сравнить Ваши оценки с оценками коллег. Вполне возможно, что Вы будете вынуждены поспорить с другими опрашиваемыми по поводу некоторых принимаемых Вами решений.

Внимательно выслушивайте любое пристрастное суждение или оправдание, постарайтесь быть максимально объективным в Ваших комментариях. Оцените также, смогут ли кандидаты сработаться с Вашим коллективом.

Попробуйте оценить решение с помощью следующей системы баллов:

- 1 – неприемлем;
- 2 – минимально приемлем;
- 3 – способен выполнять работу;
- 4 – способен работать хорошо;
- 5 – близок к идеальному сотруднику.

Помните, что любая из перечисленных ниже ошибок в процессе набора кадров может привести к неудачному решению:

- плохо сформулированное объявление о вакансии;
- плохо составленный бланк заявления о приеме на работу;
- неспособность составить адекватный список требований к работе (должностные инструкции и требования к персоналу);
- решение, продиктованное в основном внешними чертами кандидата в ущерб другим требуемым качествам;

- отсутствие полной информации для принятия обоснованного решения из-за того, что комиссия больше говорила, чем слушала;
- поиск людей, обладающих качествами, подобными Вашим;
- принятие человека, не отвечающего некоторым пунктам основных требований;
- выбор наилучших из плохой группы вместо пересмотра кампании найма и публикации нового объявления о приеме на работу;
- поспешно проведенное собеседование при обстоятельствах, не обеспечивающих должного двустороннего диалога.

Приняв решение, запишите причины отказа другим кандидатам и пошлите им уведомляющие письма как можно раньше. Трудно переоценить важность ведения записей на каждом этапе процесса найма и отбора, включая собеседование. Это полезно в любом случае, но особенно важно в свете современных законов о занятости, непосредственно определяющих отношения между работодателем и работниками. Если какой-либо кандидат на любой стадии процесса отбора заявит о прямой или косвенной дискриминации, Вашей главной защитой будут письменные свидетельства и документы в поддержку Вашего решения как справедливого и обоснованного. Иногда дела в суде по рассмотрению производственных конфликтов возбуждаются через год или более с момента события. Такое дело может быть возбуждено, если с кандидатом было проведено собеседование, но работа предоставлена не была, или он не попал в окончательный список, или не был приглашен на собеседование. Поэтому важно, чтобы Ваши записи содержали детали процесса отбора на основе согласованных требований и причины невключения в окончательный список. Желательно хранить копии всей относящейся к делу документации по крайней мере до того времени, пока у прошедших отбор кандидатов не кончится испытательный срок. Однако следует помнить, что Вашей лучшей защитой являются Ваши справедливые и обоснованные действия.

#### **4.5. Формирование резерва кадров**

##### *Принципы работы с резервом*

Формирование резерва кадров является жизненно важной задачей для надежного функционирования предприятия, т. к. позволяет обеспечить замещение вакантных должностей в случае смерти, болезни, отпуска, командировки и увольнения работников. Резерв кадров – это часть персонала, проходящая планомерную подготовку для занятия смежных рабочих мест более высокой квалификации. Исходные данные для формирования резерва:

- профессиональный отбор кадров;

- модели рабочих мест;
- результаты аттестации кадров;
- философия организации;
- кадровые (личные) дела сотрудников;
- расписание организации;
- планы служебной карьеры.

Работа с резервом кадров строится на определенных принципах и предусматривает несколько этапов. Общие принципы работы с резервом руководителей:

- подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам для решения задачи постоянного улучшения качественного состава руководителей;

- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение с учетом того, что подготовка профессионального руководителя на базе высшей школы занимает 4–6 лет, а расцвет творческой деятельности человека наступает в 35–40 лет, возраст кандидатов в резерв для выдвижения в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25–30 лет;

- рациональное определение структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух–трех кандидатов;

- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе широкой гласности в организации работы с резервом для выдвижения.

При принятии решения о зачислении кандидата в состав резерва учитываются:

- итоги производственной деятельности вверенного ему участка работы;

- выводы последней аттестации;

- результаты изучения работника путем личного общения, а также отзывов о нем непосредственных начальников, коллег и подчиненных;

- итоги исследований общественного мнения о кандидатах в руководители;

- результаты изучения личного дела, психологического тестирования и другие материалы, характеризующие деловые и личностные качества работника.

Применяются также *практические методы*: назначение кандидата руководителем коллектива, выполняющего временную задачу; замещение отсутствующего руководителя на время его командировки, болезни, отпуска; стажировка и др.

Методы подбора кандидатов в резерв схематически показаны на рис. 3.

Наибольшее распространение получили методы:

- изучения личных документов работника («биографический»);
- получения произвольных устных и письменных характеристик («интервью»);
- обобщения независимых экспертных мнений («экспертиза»);
- психологического тестирования и самооценки работника.

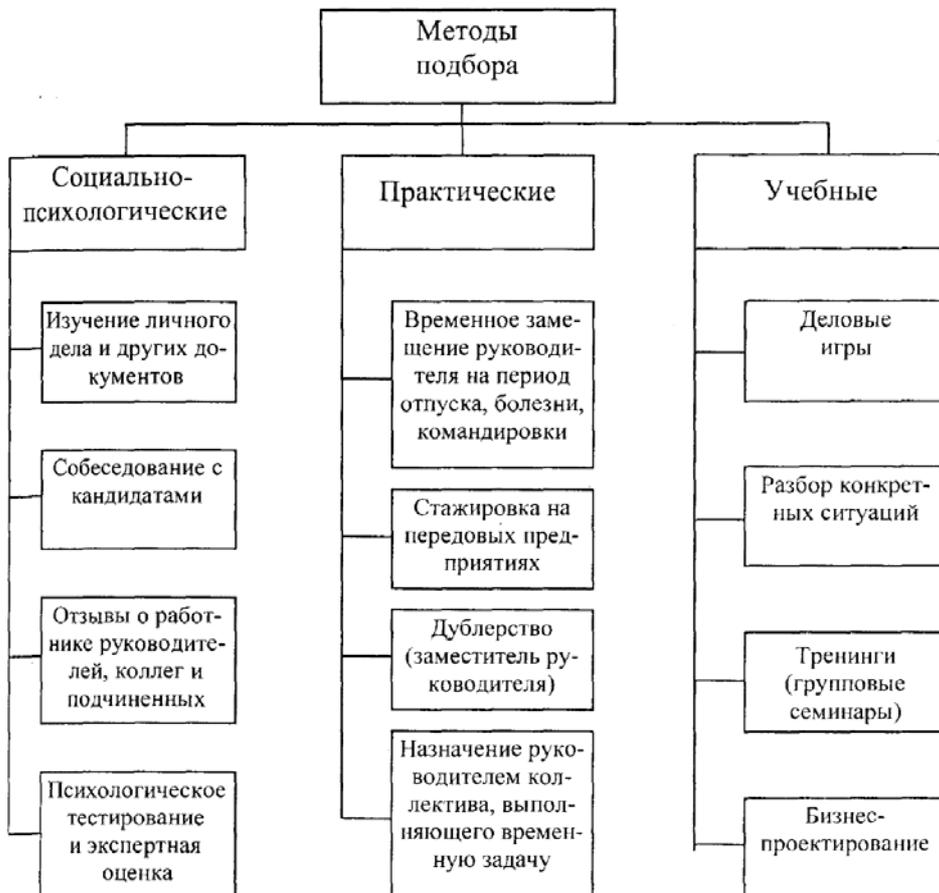


Рис. 3. Классификация методов подбора кандидатов в резерв руководящих кадров

*Биографический метод* состоит в изучении объективных показателей личности работника по его документам. Он позволяет получить данные, связанные с передвижением работника по должностям и профессиям, его образованием, квалификацией и другими показателями. Однако этот метод дает неполную картину данных: он не позволяет получить достаточное количество информации об уровне развития личностно-деловых свойств и качеств работника.

*Метод «интервью»* дает возможность расширить систему получаемых показателей, однако при этом данные о работнике будут не объективными, а преломленными с учетом отношения людей, обеспечивающих получение необходимой информации. Это затрудняет оценивание

работника с объективных позиций. Метод «интервью» используется как основной в практике деятельности кадровых работников при подборе кандидатов в резерв на выдвижение.

В процессе осуществления подбора кандидатов представители отдела кадров ведут длительные беседы с работниками разного уровня по заранее разработанному сценарию. Основная задача таких бесед состоит в получении большего количества информации об изучаемом работнике с различных точек зрения и по разным направлениям его деятельности.

В последнее время широко применяются методы обобщения независимых экспертных мнений («экспертиза»). В качестве экспертов привлекаются работники предприятия, хорошо знающие изучаемого работника по совместной работе и обладающие независимым суждением. Осуществляется их опрос по специально разработанной анкете, и полученная информация после соответствующей обработки используется как дополнительный источник для принятия решения по индивидуальной работе, профессиональному продвижению работника и т. д.

Для получения объективной информации о возможностях и способностях работника часто используются методы психологического тестирования, в процессе которых изучаются его личностно-деловые характеристики. Применение таких методов требует особой предварительной подготовки работников, осуществляющих тестирование, и работников, проходящих его. Указанная работа проводится специалистами-психологами или социологами.

Работа по изучению личностно-деловых качеств работника требует определенной квалификационной подготовки специалистов кадровых служб и изменения содержания трудовых функций кадровика. Новые требования к квалификации кадровиков предполагают следующее:

- наличие практически доступных методик осуществления тестирования работников или проведения опроса экспертов;
- умение работников по кадрам обеспечить проведение инструктажа и подготовительной работы по осуществлению тестирования или опроса экспертов;
- создание системы накопления информационного фонда и его обработки для получения наглядных результатов деятельности кадровиков в сборе информации о степени развития личностно-деловых качеств работника;
- совершенствование системы работы с кадрами с целью повышения их творческой отдачи и развития способностей.

### ***Отбор кандидатов в резерв***

При формировании резерва руководящих кадров необходимо определить базовые должности для каждой категории руководителей, а также источники комплектования резерва для выдвижения. Например, для за-

мещения должности начальника участка базовой является должность мастера, начальника цеха – должность начальника участка и т. д.

Источниками резерва руководящих кадров являются:

- работники, прошедшие аттестацию и рекомендованные на выдвижение;
- молодые специалисты, проявившие себя на практической работе;
- заместители руководителей разного ранга;
- работники предприятия (организации), оканчивающие высшие учебные заведения без отрыва от производства, и др.

Структура резерва руководящих кадров определяется соответствующим уровнем управления и номенклатурой. Перечень должностей, право назначения на которые имеет руководитель определенного ранга, называется его номенклатурой.

В резерве каждой номенклатуры соответствующий руководитель определяет права и обязанности должностных лиц, ответственных за формирование и подготовку резерва руководящих кадров. Так, в условиях промышленного предприятия начальник участка отвечает за качественный отбор, расстановку и использование специалистов на должностях мастеров: начальник цеха лично ответственен за своевременное и качественное замещение должностей начальников участков; директор завода несет ответственность за создание резерва начальников цехов и их заместителей. Непосредственную работу по планированию и организации формирования, подготовки и воспитания резерва руководящих кадров осуществляют заместитель руководителя организации (предприятия) по кадрам и кадровые службы.

Работа по отбору кандидатов в резерв руководящих кадров предусматривает несколько этапов:

- организацию профессиональной ориентации студентов высших учебных заведений и работников предприятий (организаций) на профессии управленческого персонала;
- развитие у студентов свойств и качеств, необходимых для освоения будущей профессиональной деятельности;
- сбор информации о кандидатах в резерв для выдвижения, составление развернутой характеристики на каждого кандидата, создание банка данных о кандидатах в резерв;
- оценку качеств и определение пригодности кандидата к управленческой деятельности, отбор и зачисление кандидатов в состав резерва на выдвижение.

Одним из важнейших направлений в работе с резервом руководящих кадров является организация их подготовки. По мере дальнейшего изменения механизма управления производством закономерно повышаются требования к профессиональной подготовке современного руководителя.

Кроме базовой подготовки в высшем учебном заведении, руководителю любого ранга необходимо еще приобрести дополнительные знания и навыки в области управленческой деятельности, что достигается, как правило, путем обучения в различных видах и формах системы повышения квалификации и переподготовки кадров управления.

Управленческая подготовка является важнейшей составной частью квалификации руководителя и во многом определяет ее уровень. Выбор формы обучения кандидатов в резерв зависит от уровня их специального образования, стажа работы, прохождения ими квалификационной учебы, обучения в данный момент, а также от возможностей учебно-материальной базы предприятия, организации, отрасли организовать учебу по соответствующей форме и профессиональной направленности. Заключение о выборе формы обучения кандидата в резерв дается отделом кадров с учетом выводов службы профориентации и профотбора. При этом отдел кадров направляет в отдел подготовки кадров списки кандидатов на зачисление в резерв. Отдел подготовки кадров разрабатывает учебные программы и планы, устанавливает сроки обучения и организует учебный процесс.

Для подготовки резерва руководящих кадров, кроме установленных видов обучения системы повышения квалификации, используются дополнительные формы:

- учеба в системе соискательства ученых степеней;
- организация теоретических семинаров;
- привлечение работников, зачисленных в резерв, к преподавательской работе в системе повышения квалификации;
- обучение в школах и центрах менеджеров и др.

*Основной формой подготовки резерва кадров* является воспитание и обучение специалистов непосредственно на производстве:

- привлечение их к разработке предложений по улучшению производственной деятельности организации (предприятия) в целом или по отдельным вопросам;
- направление в родственные организации, на предприятия для изучения опыта работы;
- организация стажировки вновь назначенных руководящих работников у опытных руководителей организаций и предприятий;
- привлечение к подготовке и участию в работе научно-технических советов, семинаров, совещаний, к выступлению с докладами, рефератами по технической, экономической, управленческой и другой тематике.

*Школы резерва* – важное звено в подготовке будущих руководителей на уровне предприятия, организации, региона. На предприятии зачисление в школу резерва оформляется приказом руководителя, а возглавляет ее, как правило, заместитель руководителя по кадрам. Методическое руководство школами резерва осуществляется службами по подготовке кадров.

Система работы с резервом показана на рис. 4.

Таким образом, процедура принятия обоснованного решения о выдвижении того или иного работника на руководящую должность из состава резерва должна предусматривать:

- наличие нескольких кандидатов на данную должность;
- оценку профессионально необходимых качеств кандидатов и соответствие их требованиям, предъявляемым должностью;
- сравнительный анализ оценок качеств кандидатов для выбора наиболее достойного.

Завершением работы по формированию и подготовке резерва кадров является выдвижение работника на соответствующую должность. Расстановка кадров является конечной целью кадровой политики и ключевым звеном всей работы с кадрами управления.



Рис. 4. Система работы с резервом руководящих кадров на производстве

Резерв кадров необходим для предприятия любого типа (крупного, среднего, малого) и поэтому имеет разные пути решения. На крупном предприятии, философия которого построена на воспитании собственного резерва и неприятии «чужаков», основное внимание должно быть уделено вертикальной ротации кадров для линейных руководителей и горизонтальной ротации кадров для руководителей-специалистов функциональных служб. Проблемы с резервом возникают в основном в отделах

маркетинга, ценных бумаг, связей с общественностью, в которых нужно искать работников со стороны.

На среднем предприятии, где численность персонала не так велика (до 500 человек), основная часть резерва кадров может быть сформирована за счет собственных работников. Остальная часть пополняется за счет выпускников ПТУ, средних и высших специальных учебных заведений, которые в период производственной стажировки (практики) и работы в качестве молодых рабочих и специалистов планомерно готовятся на более квалифицированные рабочие места.

### ***Организация конкурсов специалистов***

С целью повышения объективности отбора высококвалифицированных специалистов на должности, где особое значение имеют профессиональные качества работников, рекомендуется применять конкурсную систему подбора и замещения вакантных должностей. На основе проведения конкурсов могут замещаться должности специалистов и руководителей. Руководитель предприятия принимает решение о том, какие вакантные должности замещаются по конкурсу. Для проведения конкурса решением руководителя предприятия (структурной единицы объединения) создаются конкурсные комиссии. В отдельных случаях по решению руководителя предприятия конкурсная комиссия может проводить конкурс на замещение нескольких вакантных должностей. В состав комиссии включаются представители администрации и высококвалифицированные специалисты соответствующего профиля.

*Основная задача конкурсной комиссии* – дать руководителю предприятия рекомендации о назначении на должность конкретного лица из числа претендентов, участвовавших в конкурсе. Рекомендуется публиковать в отраслевой и местной печати объявления о проведении конкурсов, сроке подачи заявлений, требованиях к профессионально-квалификационным и другим качествам кандидатов, а также широко освещать средствами массовой информации предприятия ход конкурса и его итоги.

Выдвигать кандидатов на должности, замещаемые на конкурсной основе, могут, с согласия самих кандидатов, коллективы подразделений, а также администрация предприятия. Свою кандидатуру для участия в конкурсе вправе предложить любой человек, отвечающий по профессионально-квалификационным и другим качествам требованиям, предъявляемым к той или иной должности. На основании собеседований, а также представленных документов комиссия оценивает кандидатов на замещение должности с точки зрения наличия у них необходимого опыта работы, уровня образования, соответствия их специальности и квалификации требованиям, предъявляемым к данной должности. Кандидатам, которые отвечают этим условиям, комиссия вправе предложить подготовить рефераты по проблемам, связанным с их будущей работой, в целях выявления их компетентности как специалистов.

На основе собеседований с кандидатами, учитывая оценки подготовленных ими рефератов, используя другие методы оценки деловых качеств претендентов, конкурсная комиссия принимает решение рекомендовать того или иного кандидата на замещение вакантной должности, по которой был объявлен конкурс, путем открытого или тайного голосования, большинством голосов. Назначение по результатам конкурсов проводит руководитель предприятия с учетом решения конкурсной комиссии.

С целью совершенствования расстановки руководящих кадров целесообразно выполнять специальные процедуры и мероприятия, способствующие более точному определению уровня знаний, умений и навыков кандидатов на должность. Например, одновременно с представлением кандидатами рефератов и проектов можно вводить сдачу экзаменов на должность, цель которых – определить уровень необходимых общих и специальных знаний претендентов.

Непосредственно перед тем, как кандидат займет новую руководящую должность, рекомендуется организовать для него специальную должностную подготовку, которая включает обучение в системе повышения квалификации в группе резерва на соответствующую должность, должностную стажировку в передовых организациях отрасли и психолого-педагогическую подготовку к вступлению в должность. Исследования эффективности должностной подготовки показывают, что руководители ранга директора предприятия или его заместителя, не прошедшие должностной подготовки, осваивают свой участок работы за 2,5–3 года, а прошедшие такую подготовку – в течение одного года. Психолого-педагогическая подготовка предполагает проведение мероприятий (бесед, лекций, деловых игр и т. д.), преследующих цель максимально подготовить работника в психологическом отношении к выполнению руководящих функций в новом для него качестве и сократить адаптационный период вхождения в должность.

## **РЕЗЮМЕ**

1. Подбор персонала – важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности, построение моделей рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва.

2. Расчет потребности в персонале может производиться по нормативам численности на 1 млн. руб. или путем экспертного анализа потребности в кадрах отдельных подразделений.

3. Модель рабочего места содержит формализованное описание количественных и качественных характеристик и включает 15 типовых элементов; используя модель, можно сформулировать конкретные требования к любой должности руководителя и специалиста.

4. Собеседование со вновь принимаемым работником занимает ключевое место в подборе персонала и включает следующие этапы: подготовка к собеседованию, формулирование вопросов к кандидатам, план собеседования, методы управления собеседованием, принятие решения по результатам собеседования.

5. Профессиональный отбор кадров содержит основные этапы изучения потенциала работника и работы кадровой комиссии. Предложены регламент приема персонала на предприятие и рекомендации по трудоустройству.

6. Формирование резерва кадров осуществляется за счет внутренних и внешних источников на основе научного подхода к изучению потенциала человека и его служебной карьеры.

### **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Назовите три основных способа подбора персонала на предприятии.
2. Как можно рассчитать потребность в персонале?
3. Назовите основные элементы модели рабочего места.
4. В чем преимущество использования модели по сравнению с традиционными неформализованными способами подбора персонала?
5. Какие элементы (факторы) применяете Вы для подбора кадров?
6. Назовите основные кадровые документы, необходимые для оформления на работу.
7. Какие методы собеседования Вы знаете?
8. Каким методом можно оценить различных кандидатов по результатам собеседования?
9. Для чего необходим резерв кадров, из каких источников он формируется?
10. Какие выводы лично для себя Вы сделали из конкретной ситуации «Доверяй, но проверяй»?
11. В чем эффективность подбора персонала на основе идеальной модели рабочего места?

## 5. АДАПТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

### 5.1. Понятие и виды трудовой адаптации

Понятие «адаптация» (от лат. «adapto» – приспособляю) заимствовано из биологии и означает приспособление, приноравление к окружающей среде. *Трудовая адаптация* – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором, в отличие от биологического, и личность, и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно-адаптирующими системами. В данной ситуации возможны 3 пути развития событий:

- 1) личность в большей степени повлияет на трудовую среду, а влияния трудовой среды окажутся незначительными,
- 2) среда окажет большее воздействие на личность, при этом возможно изменение поведения личности,
- 3) сопоставимое взаимное влияние личности и среды друг на друга.

Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами трудового коллектива, тем самым, подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или учреждения.

Однако при поступлении на работу человек уже имеет определенные цели и ценностные ориентации поведения, в соответствии с которыми формирует свои требования к трудовой организации данного предприятия. Трудовая организация, исходя из своих целей и задач, предъявляет свои требования к работнику, к его трудовому поведению. Реализуя свои требования, работник и трудовая организация взаимодействуют, приспособляются друг к другу, в результате чего осуществляется *процесс трудовой адаптации*. Таким образом, трудовая адаптация – двухсторонний процесс между личностью и новой для нее социальной средой.

Адаптированность человека в конкретной трудовой среде проявляется:

- 1) в его поведении;
- 2) в показателях трудовой деятельности, эффективности труда (его количестве, качестве);
- 3) в усвоении социальной информации и ее практической реализации;
- 4) в росте всех видов активности (трудовой, общественно-политической, познавательной);
- 5) в удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности (содержанием труда, заработной платой, организацией труда, условиями труда, морально-психологическим климатом в организации, возможностью общеобразовательного и профессионального роста и т. д.).

#### *Виды трудовой адаптации*

**1. Профессиональная адаптация** выражается в определенном уровне овладения профессиональными навыками и умениями, в форми-

ровании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей профессии. Профессиональная адаптация во многом выражается в ознакомлении с профессиональной работой, приобретении навыков профессионального мастерства, сноровки, необходимых для качественного выполнения трудовых обязанностей.

**2. Социально-психологическая адаптация** заключается в освоении человеком социально-психологических особенностей трудовой организации и вхождения в сложившуюся в ней систему взаимоотношений, позитивном взаимодействии с членами организации. Это включение работника в систему взаимоотношений трудовой организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. В ходе такой адаптации работник постепенно получает информацию о трудовой организации, ее нормах, ценностях, о системе деловых и личных взаимоотношений в группе, о социально-психологической позиции отдельных членов группы. Эта информация не усваивается работником пассивно, а соотносится с его прошлым социальным опытом, с его ценностными ориентациями и оценивается им. При соответствии информации прошлому опыту работника, его ориентациям, она оценивается положительно, работник начинает принимать групповые нормы, постепенно происходит процесс идентификации личности с трудовой организацией. В ходе социально-психологической адаптации работник вступает в реальную жизнь организации, участвует в ней, у него устанавливаются положительные взаимоотношения с коллегами, непосредственным руководителем, администрацией. То есть новый работник вживается в коллектив, осваивает системы ценностей, устанавливает связи и вступает в отношения с остальными членами коллектива и т. д.

**3. Общественно-организационная адаптация** означает освоение новыми членами трудового коллектива структуры организационной системы, системы управления и обслуживания производственного процесса, режима труда и отдыха и т. д.

**4. Культурно-бытовая адаптация** – это участие новых членов коллектива в традиционных для данного предприятия культурных мероприятиях вне рабочего времени. Характер этого вида адаптации определяется уровнем культуры производства, развитием его инфраструктуры, общим уровнем развития членов организации, которые связаны не только отношениями по работе, но и совместным досугом.

**5. Психофизиологическая адаптация** – это процесс освоения человеком совокупности условий труда. В современном производстве морально стареют не только техника и технологии, но и санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки. Улучшение санитарно-гигиенических условий труда и быта работников, появление все большего количества удобных и современных квартир, одежды, предметов туалета не может не сказаться на производственной деятельности. Совре-

менный работник чутко реагирует на любые изменения субъективно воспринимаемых им санитарно-гигиенических норм комфорта, ритма труда и т. д. Материалы многих исследований свидетельствуют о том, что для рабочих вопросы, связанные с санитарно-гигиеническими нормами комфорта, весьма актуальны.

Также трудовая адаптация делится на:

1) *первичную* (при первоначальном вхождении работника в производственную среду);

2) *вторичную* (при смене рабочего места без смены или со сменой профессии или при существенных изменениях среды).

Она имеет сложную структуру и представляет собой единство профессиональной, социально-психологической, общественно-организационной и культурно-бытовой адаптации.

### ***Стадии процесса трудовой адаптации***

В процессе трудовой адаптации работник проходит следующие стадии:

1. *Стадия ознакомления*, на которой работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, о нормах поведения в коллективе.

2. *Стадия приспособления* – на этом этапе работник переориентируется, признавая главные элементы новой системы ценностей, но пока продолжает сохранять многие свои установки.

3. *Стадия ассимиляции*, когда осуществляется полное приспособление работника к среде, идентификация с новой группой.

4. *Идентификация*, когда личные цели работника отождествляются с целями трудовой организации, предприятия, фирмы, акционерного общества, кооператива и т. д.

По характеру идентификации различают 3 категории работников:

- безразличные,
- частично идентифицированные,
- полностью идентифицированные.

Ядро любой трудовой организации составляют полностью идентифицированные работники. Как правило, это ядро составляют не подхалимы, а наиболее квалифицированные и добросовестные работники. Скорость адаптации зависит от многих факторов. Нормальный срок адаптации для разных категорий работников составляет от одного до трех лет. Неумение войти в трудовую организацию, адаптироваться в ней, вызывает явление производственной и социальной дезорганизации.

### ***Факторы трудовой адаптации***

*Факторы трудовой адаптации* – это условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результаты этого процесса. Факторы делятся на субъективные и объективные.

*Объективные* – это факторы (в трудовой организации – связанные с производственным процессом), которые в меньшей степени зависят от работника. Это уровень организации труда, механизация и автоматизация производственных процессов, санитарно-гигиенические условия труда, размер коллектива, расположение предприятия, отраслевая специализация и т. д.

К *субъективным (личностным) факторам* относятся следующие характеристики работника:

- социально-демографические (пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы, социальное положение и т. д.);
- социально-психологические (уровень притязаний, готовность трудиться, практичность, быстрота ориентации в производственной ситуации, самоконтроль и умение действовать рационально, коммуникабельность, восприятие самого себя и способность формировать у других чувство ответственности и т. д.);
- социологические (степень профессионального интереса, степень моральной и материальной заинтересованности в эффективности и качестве труда, наличие установки на повышение квалификации и образования и т. д.).

Различают следующие этапы и формы адаптации персонала:

- испытательный срок продолжительностью от 3 до 6 месяцев, в течение которого осуществляется овладение необходимыми навыками и умениями и «доводка» работника до необходимых требований модели рабочего места;
- адаптация молодых специалистов на должностях мастеров и специалистов продолжительностью до трех лет, в течение которых он набирает необходимый производственный опыт и становится полноправным членом коллектива предприятия или организации;
- программа введения в должность руководящего работника продолжительностью до одного года, в течение которого он изучает внутренние нормативные документы подчиненных сотрудников и стратегию развития предприятия до получения необходимого мастерства управления;
- наставничество и консультирование как форма руководства процессом адаптации молодых рабочих и специалистов со стороны опытных руководителей с ярко выраженными педагогическими навыками.

Показателем успешно проведенного процесса адаптации персонала, отбора кандидатов и введения их в должность является успешное выполнение работы. Вы можете выявить слабые места Вашей системы найма путем анализа того, насколько эффективным оказался отбор кандидатов согласно ряду простых критериев. Проводя периодически подобный анализ и обеспечивая обратную связь с вашими сотрудниками, Вы получите ясное представление об их возможностях, сильных и слабых сторонах.

Критериями адаптации для управленческого персонала могут быть:

- выполнение должностной инструкции;
- качество выполненной работы; количество выполненной работы;
- соблюдение стандартов времени (норм времени и обслуживания);
- производимое на людей впечатление;
- способность влиться в коллектив;
- заинтересованность в работе;
- интерес к повышению квалификации и служебному росту;
- соблюдение философии организации;
- удовлетворительная оценка качества трудовой жизни.

Критерии адаптации для рабочих:

- выполнение норм выработки;
- выполнение сменно-суточных заданий;
- овладение рабочим местом (станком, оборудованием, операциями) в соответствии с техническими условиями;
- качество работы – процент бракованной продукции в пределах допустимых норм предприятия;
- соблюдение трудовой дисциплины;
- способность влиться в коллектив бригады (наоборот, "отторжение" бригадой);
- соблюдение деловой философии предприятия.

## **5.2. Испытательный срок**

*Испытательный срок* – это основной период адаптации нового сотрудника организации. Пункт об испытательном сроке включается в трудовой договор при следующих условиях:

- этот период необходим в связи со специфическими особенностями работы;
- необходимость «приглядеться» к новому сотруднику и скрываемым качествам;
- принятый сотрудник не полностью отвечает требованиям, предъявляемым к «идеальному» работнику;
- это соответствует действующему законодательству о труде;
- установленный срок достаточен для овладения рабочими навыками;
- организован систематический контроль за выполнением работы и регулярная помощь (обратная связь с работником);
- в конце этого периода работник будет извещен о его соответствии или несоответствии занимаемому рабочему месту.

Если в организации установили подходящий испытательный срок (обычно 3 месяца), то по истечении его Вы узнаете, достаточно ли хорошо новый сотрудник выполняет работу. Однако Ваша оценка должна

быть максимально объективной и основываться на наблюдениях и анализе в течение испытательного срока, а также на соответствующих критериях оценки. Результаты зависят и от деятельности работодателя. Задайте себе следующие вопросы, если Вы находите, что сотрудник в чем-то не отвечает требованиям к работе: «Достаточно ли хорошо Вы объяснили сотруднику его рабочие обязанности?» «Хорошо ли организована сама работа? Достаточно ли четко определены задачи?» «Были ли обеспечены соответствующая подготовка работника и его вхождение в должность?» «Была ли с Вашей стороны обеспечена деловая и моральная поддержка работника?» «Обсуждали ли Вы с работником его слабые стороны с целью их устранения?»

Если Вы считаете свои действия правильными и можете доказать свое непредвзятое отношение к работнику, тогда можно предупредить его об увольнении по окончании испытательного срока. Если же Вам не ясна Ваша роль, можно принять решение о продлении испытательного срока и попытаться что-нибудь улучшить в организации испытания или в чем-то совершенствовать работу сотрудника. Вы должны иметь в виду, что расходы на наем другого работника могут значительно превзойти расходы на обучение уже принятого сотрудника.

Первые три–шесть месяцев на новой работе – самые трудные, и большое число новичков покидает новую работу именно в этот период. Это происходит по ряду причин, из которых наиболее распространенными являются:

- несовместимость с остальными сотрудниками;
- недовольство стилем руководства;
- неоправдавшиеся представления о работе организации;
- утрата «иллюзий» относительно организации;
- непонимание работником предъявляемых к нему требований;
- высокая интенсивность и сложные условия труда на новом месте;
- несовпадение ожидаемой и фактической оплаты труда.

Для нейтрализации этих факторов Вы должны сделать все возможное, чтобы работники осваивались на новом месте как можно быстрее. Они должны четко знать, что от них ожидают и что они всегда получают совет и поддержку, а также возможности для обучения. Контролируйте их работу регулярно, чтобы они чувствовали себя нужными, и постарайтесь найти сотрудника, способного выполнить роль наставника. Если Вы потеряете Вашего нового работника на этом этапе, то зря пропадут время и деньги, затраченные на проведение найма и отбора.

За период испытательного срока руководитель подразделения обязан удостовериться о соответствии принятого сотрудника требованиям разработанной модели рабочего места:

- соответствие его квалификации документу об образовании (диплому, аттестату, свидетельству);

- реальное наличие профессиональных знаний и умений в данной работе (должности);
- проявление личностных и деловых качеств в стандартных и конфликтных ситуациях;
- наличие вредных привычек и негативных качеств, не совместимых с требованиями организации;
- удовлетворенность работника оплатой труда в соответствии с достигнутой договоренностью;
- культура поведения и культура производства (чистота на рабочем месте, соблюдение правил общего поведения).

Руководитель также обязан выявить и зафиксировать все случаи нарушения трудовой дисциплины, включая внутрисменные простои и потери рабочего времени; социально-психологический климат в коллективе в связи с появлением «новичка».

В целях успешного прохождения испытательного срока руководитель должен:

- назначить наставника (консультанта), ответственного за «новичка», или взять эту работу на себя;
- подробно ознакомить нового работника с внутренними нормативными документами (положениями, инструкциями, правилами и др.);
- предоставить отдельное рабочее место, показать правила работы на нем, провести инструктаж на рабочем месте;
- давать четкие задания и поручения, желательно в письменной форме, и вести систематический контроль исполнения;
- познакомить лично всех членов трудового коллектива (отдел, службу, бригаду) с «новичком»;
- вмешиваться лично во все нестандартные или конфликтные ситуации с «новичком», ни в коем случае не давать его на «съедение» неформальному лидеру;
- не применять строгих мер административного, экономического, социологического и психологического воздействия на «новичка» в период испытательного срока (кроме случаев грубых нарушений, аварий, травматизма).

*Программа введения в должность.* Если Ваша организация уже столь велика, чтобы полагаться только на личные контакты, один из способов обеспечить наилучший старт новому члену коллектива состоит в разработке и реализации программы введения в должность. В идеале программа должна контролироваться сотрудником, который непосредственно подчиняется работодателю, хотя в зависимости от размеров Вашей организации эти функции могут выполняться сотрудниками различного ранга. Главная цель состоит в ознакомлении новых сотрудников с общими правилами работы в Вашей организации, правилами техники безопас-

ности и охраны здоровья, а также с новыми рабочими условиями. Как минимум, новичок должен быть ознакомлен с общей деятельностью организации; коллективом, особенно с теми, кто будет работать с ним непосредственно; характером самой работы; рабочими условиями, например, с правилами техники безопасности и охраны здоровья; оборудованием и общим планом здания; общими сведениями об организации.

Очевидно, что для получения этой информации потребуется срок более одного дня. Вам самим понадобится затратить определенное время на отбор и подготовку информации, предоставляемой новичку. Стоит учесть, что первые впечатления самые сильные и могут длительное время влиять на мотивацию к работе и отношение к организации. Что более важно, плохое начало может отдалить то время, когда сотрудник начнет вносить полноценный вклад в труд коллектива организации.

Для управления процессом введения в должность целесообразно указать даты завершения каждого пункта программы и регулярно проверять выполнение мероприятий. Это даст Вам представление о том, какая информация уже усвоена новым сотрудником, а какая – нет.

### **5.3. Адаптация молодых специалистов**

Важным источником пополнения руководящих и инженерно-технических кадров организаций и предприятий являются молодые специалисты с высшим образованием. Работа с ними строится так, чтобы на каждом этапе обучения студентов их производственная подготовка осуществлялась совместно с базовыми предприятиями, организациями на принципе совмещения учебы с производственным трудом с неполным рабочим днем или неполной рабочей неделей. За время обучения необходимо обеспечить каждому студенту получение рабочей профессии по профилю специальности, а также овладение первичными навыками профессиональной деятельности в соответствии с характером будущей работы на производстве (технологической, управленческой, конструкторской и др).

В этой связи кардинального улучшения требует отбор на учебу наиболее подготовленной части рабочей молодежи организации на соответствующие профессии на основе развития и совершенствования долговременных форм профессиональной ориентации, выявление наиболее достойных претендентов для поступления в высшие учебные заведения.

В целях практического закрепления профессиональных знаний и навыков у выпускников высших учебных заведений по полученной специальности, повышения их ответственности за результаты трудовой деятельности, улучшения использования специалистов на производстве принято, что после трех лет работы по месту распределения молодой специалист проходит специальную аттестацию, по результатам которой определяется его дальнейшая деловая карьера.

Основной задачей совместной работы организаций, предприятий и высших учебных заведений по подготовке будущих специалистов производства является обучение их самостоятельному принятию решений, умению отвечать за свои действия, обеспечение глубоких профессиональных знаний, а также развитие материальной базы учебных заведений.

Работа с молодыми специалистами в организациях проводится следующим образом. На основании заключенных договоров с соответствующими образовательными учреждениями начальники отделов кадров предприятий и организаций совместно с главными инженерами или заместителями руководителей по кадрам проводят предварительный отбор будущих молодых специалистов и участвуют в работе комиссий по персональному распределению при учебных заведениях. Одновременно с приказом о назначении на должность каждому младшему специалисту назначается наставник из числа высококвалифицированных мастеров, прорабов и других непосредственных руководителей на участке работы, а каждому специалисту с высшим образованием – руководитель стажировки на срок до одного года.

Молодые специалисты, окончившие техникумы и училища, могут быть направлены на работу в качестве рабочих в соответствии с перечнями профессий и квалификаций, утвержденными отраслевыми министерствами и ведомствами. Наставники в течение года работают с молодыми специалистами, передавая им опыт профессиональной деятельности.

Отдел кадров следит за своевременным составлением молодым специалистом и его руководителем индивидуального плана стажировки по полученной специальности и утверждением его одним из руководителей предприятия. Выполнение индивидуального плана систематически контролирует руководитель стажировки. Копия плана хранится в личном деле молодого специалиста. По окончании срока стажировки последний составляет отчет и представляет его комиссии по подведению итогов стажировки, которая дает рекомендацию о дальнейшем использовании данного работника. Решение комиссии оформляется соответствующим приказом.

Основной задачей стажировки молодых специалистов является приобретение ими необходимых практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности, углубление знаний экономики производства, научной организации труда и управления, ознакомление с научными, техническими и производственными достижениями. Вместе с тем за время стажировки выявляются деловые и личностные качества выпускников вуза. Руководители предприятий контролируют работу руководителя стажировки и поддерживают связь с вузом, который окончил молодой специалист. По вопросам совершенствования методики проведения стажировки отделы кадров представляют вузам соответствующие отчеты о ходе стажировки.

В целях повышения активности молодых специалистов в освоении профессиональной деятельности, содействия их квалификационному и культурному росту на предприятиях и в организациях, где работает не менее 50 молодых специалистов, создаются советы молодых специалистов. Эти советы привлекают выпускников вузов к участию в научно-технических конференциях, различных технических и экономических кружках: уделяют внимание молодым специалистам, проявившим способности к рационализаторской и изобретательской работе, содействуют развитию у них творческой инициативы, постоянному повышению деловой квалификации, созданию условий для скорейшего приобретения опыта работы и умения руководить трудовыми коллективами.

По истечении одного года работы проводится встреча руководителей организаций, предприятий с молодыми специалистами для собеседования по результатам работы, жилищным условиям, вопросам быта и т. д. Главные инженеры и менеджеры по кадрам организаций направляют работу советов молодых специалистов, контролируют содержание и выполнение планов работы, иногда целесообразно создание комиссии по работе с молодыми специалистами.

Молодые специалисты, хорошо проявившие себя в практической работе, являются основным источником пополнения резерва кадров на выдвижение. Возможны следующие пути продвижения молодого специалиста: работник растет как специалист, последовательно повышая и углубляя знания по избранной специальности; работник на определенном этапе своей деятельности в качестве специалиста может принять на себя выполнение ряда административных функций, перейдя тем самым в группу руководителей нижнего уровня; молодой специалист продвигается по иерархии должностей линейных руководителей производства (мастер, ст. мастер, нач. участка).

Наиболее многочисленным отрядом линейных руководителей производства являются мастера производственных участков. От них во многом зависит выполнение планов и обязательств, а также культура производства. Велика их роль и в воспитательной работе. Основные направления работы предприятий по повышению роли мастера предусматривают следующее. На должности мастеров принимаются лица, имеющие высшее или среднее профессиональное образование, а также способности к работе с людьми. При приеме на эту должность молодые специалисты предварительно обучаются в школах молодых мастеров при учебно-курсовых комбинатах или непосредственно на производстве. Важным фактором, влияющим на уровень подготовленности мастера к решению производственных вопросов, является постоянное повышение квалификации. Поэтому отделы кадров при приеме на работу мастера планируют ему сроки повышения квалификации и контролируют их соблюдение.

Для оказания мастерам практической помощи, изучения и распространения передового опыта организациям устанавливается периодичность проведения семинаров-совещаний по техническим, экономическим, психолого-педагогическим вопросам и обмену опытом на всех уровнях управления, а также разрабатывается система контроля за работой с мастерами.

#### **5.4. Наставничество и консультирование**

В любой системе оценки деятельности результат включает в себя как обратную связь по исполнению работы, так и планы развития, нацеленные на совершенствование деятельности отдельного сотрудника в будущем.

Есть три связанные роли, в которых менеджер может быть вовлечен в процесс обратной связи и развития: консультирование, тренинг и наставничество. В этом подразделе дается краткое описание каждой из них.

О наставничестве написано много, и обзор литературы показывает, что в различных контекстах и культурах это явление рассматривается по-разному.

*Наставничество* – это процесс, в котором один человек (наставник) ответственен за должностное продвижение и развитие другого человека («новичка» или наставляемого) вне рамок обычных взаимоотношений менеджера и подчиненного.

За молодыми людьми должен наблюдать более старший по возрасту сотрудник организации, который несет ответственность за то, чтобы их карьера получила хороший старт. В этом случае есть надежда, что молодые люди научатся не бояться поражения, философски оценивать происходящее и чутко относиться к людям, интуитивно понимать их.

Характерные черты наставника включают в себя:

- сильную мотивацию в оказании помощи другим в их развитии; значительный и признанный опыт;
- способность определять слабые и сильные стороны наставляемого и формулировать действия по их исправлению или развитию;
- личные навыки в построении взаимоотношений с наставляемым (и с его менеджером) и проведении тренинга;
- знание интересов, желаний и способностей своих подчиненных; оказание доверия подчиненным и ожидание того же от них;
- сосредоточение их интересов в большей степени на личности, чем на работе.

*Консультирование.* Индивидуальное консультирование означает слушание отдельного работника и предоставление ему возможности найти способы решения проблемы или уменьшить беспокойство в значимых для него областях. В условиях организации, вероятно, любой предмет беспокойства для подчиненного будет также представлять некоторое

беспокойство и для менеджера. Поэтому консультирование по работе обычно носит более директивный характер, чем в других контекстах.

Какие навыки требуются для успешного консультирования на рабочем месте? Прежде всего необходимо как можно более точно определить задачу консультирования. Мы будем рассматривать консультирование как процесс осознания потребностей развития личности отдельным сотрудником и обеспечение благоприятной возможности ему (ей) исследовать способы удовлетворения этих потребностей. По-видимому, это соответствует требованиям консультирования как части оценки характеристик и процесса развития, поскольку уточняет задачу понимания, а также обеспечения возможности исследовать способы удовлетворения этих потребностей.

Осознание потребностей развития личности означает понимание сотрудником всех факторов и помех, имеющих место в конкретной ситуации, что позволяет сфокусировать внимание на необходимых навыках для достижения этого. Аналогичным образом, обеспечение благоприятной возможности исследовать способы удовлетворения этих потребностей означает рассмотрение факторов и помех, имеющих место в конкретной ситуации или в деятельности сотрудника, и обдумывание способов достижения желаемых результатов.

Для практических менеджеров чрезвычайно трудно устранившись от действия и принять неэмоциональную и независимую точку зрения – отсюда использование нами таких понятий, как «деликатная постановка вопросов» и «без критики». Вы можете прекрасно понимать, что конструктивная критика очень полезна, но манера ее высказывания может оказаться решающей для результата, и все менеджеры, задействованные в процессе выдачи рекомендаций, могут только выиграть, напоминая себе о деликатности задачи.

Навыки, помогающие пониманию: слушание, анализ ситуации, деликатная постановка вопроса, умение зондировать общественное мнение и не вовлекаться эмоционально.

Навыки, помогающие обдумыванию способов достижения желаемых результатов: умение подсказывать, помощь в рождении идей, умение вести дискуссии, тактичность и дипломатичность.

Здесь есть, конечно, реальные ограничения, поскольку менеджер ответственен за деятельность сотрудника, которого он консультирует: любые возникающие в этом процессе планы действий должны быть приемлемы для сотрудника, менеджера и для организации. Таким образом, менеджер может давать рекомендации сотруднику относительно приемлемости тех или иных предложений.

Тем самым вовлекаются другие навыки, заключающиеся в способности дать сотруднику понять, что наиболее желаемые высокие результаты могут оказаться неприемлемыми с финансовой точки зрения или с точки зрения интересов организации в данное время. Навыки сообщения пло-

хих новостей должны подразумевать умение говорить «да» своим подчиненным на их запросы без рассмотрения стоимостных затрат и потребностей бизнеса. Исследование навыков консультирования может осуществляться с помощью трехмерной модели.

*Формально – неформально.* В большинстве систем оценки консультирование неявно присутствует в процессе аттестации, но формально, в документации оно не представлено. Требование разработки плана действий для оцениваемого, как правило, является формальным требованием. Тем не менее степень формальности меняется и зависит в большей степени от взаимоотношений между оценивающим и оцениваемым, чем от конкретной схемы.

*Индивидуально – в группе.* Консультирование по своей природе чаще всего производится в беседе «один на один». Однако со временем конкретные навыки, которые требуются специфическим группам сотрудников, могут обсуждаться коллективно. Когда новичок «включился» в состав группы, товарищи по работе начинают ему активно помогать советами.

*Свобода действий.* Она во многом зависит от того, насколько формальна схема взаимоотношений и как долго устанавливаются такие взаимоотношения между новичком и консультантом. Чем менее формальна система, тем более свободен менеджер. Кроме того, менеджеры с хорошими навыками в области консультирования, по-видимому, способны к более высокой степени свободы в своей роли консультанта, даже в рамках новых взаимоотношений, и степень свободы действий будет увеличиваться по мере развития этих взаимоотношений.

Напоминаем, что при нашем толковании навыков и умений в менеджменте, требуемых для конкретных задач управления, мы не можем делать определенных утверждений или абсолютных выводов. Нам следует быть весьма осведомленными относительно «ситуационных характеристик», связанных как с процессом менеджмента, так и с вовлеченными в него работниками. Каждый случай будет иметь свои едва уловимые отличия и требует поэтому несколько иного подхода. Это во многом похоже на движение автомобиля по знакомой дороге: основные навыки остаются теми же, однако способ их применения зависит от ситуационных переменных: состояния дороги, погодных условий, времени дня, цели поездки, запаса времени и т. д.

Консультирование также имеет много переменных и требует от Вас внимания, понимания, анализа, интерпретации и реакции, с тем чтобы сделать «поездку» успешной как для «новичка», так и для консультирующего. Схема, которую мы разработали для рассмотрения нужных навыков и соответствующих комплексов навыков, поможет Вам распознать эти навыки или их отсутствие как в себе, так и в других менеджерах, за которых Вы отвечаете, и принять необходимые меры.

*Тренинг* – это набор средств, с помощью которых знания, процедуры и мысли преобразуются в практические действия. Тренинг имеет ряд дополнительных значений:

- планомерный подход, предусматривающий отработку определенных навыков в сочетании с усилением мотивации работника относительно совершенствования работы;
- процесс, в ходе которого один тренирует другого относительно основ его деятельности путем интенсивного обучения, демонстрации и практической работы;
- ежедневное обучение и руководство с целью повысить эффективность исполнительской деятельности.

Эти определения тренинга включают в себя несколько важных тем, которые повторяются почти во всех публикациях по данному вопросу:

- планомерная отработка навыков;
- инструктирование, демонстрация, практическая работа;
- мотивация к улучшению (производительности и качества труда);
- стремление к повышению эффективности работы.

Основные качества хороших тренеров (обучающих):

- заинтересованы в своих людях и роли «тренера»;
- ищут потенциальные возможности для развития персонала;
- владеют педагогическими навыками;
- имеют большое терпение и такт;
- особенно не навязывают свое мнение обучаемым; хорошо вникают в психологию управления;
- прекрасно владеют вербальными и невербальными коммуникациями.

Выполнение ролей наставника, консультанта и тренера – основная деятельность менеджера среднего звена в развитии человеческих ресурсов.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 512с.
2. Аверченко Л. К. Управление общением: теория и практика для социального работника: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 216 с.
3. Алиев В. Т., Дохолян С. В. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. – Махачкала: ИПЦ ДГУ, 1998. – 312 с.
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. – М.: Мастерство, 2002. – 224 с.
5. Беляцкий Н. П., Велесько С. Е. Управление персоналом: Учеб. пособие. – Минск: Экоперспектива, 2000. – 320 с.
6. В лабиринтах современного управления: Стратегическое планирование, маркетинг, обслуживание клиентов, управление персоналом, оплата труда: Сб. статей / Под ред. Р. Райтера. – М.: Экономика, 1999. – 248 с.
7. Веснин В. Р. Менеджмент персонала: Учеб. пособие. – М.: Элит-2000, 2001. – 304 с.
8. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юристъ, 1999. – 504 с.
9. Горбунов А. П. Основы социального менеджмента: Учеб. пособие. – Пятигорск: Кавказздравница, 1999. – 785 с.
10. Гранберг А. Т. Основы региональной экономики: Учебник для вузов. – М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2000. – 495 с.
11. Деркач А. А., Калинин И. В. Стратегия подбора и формирование управленческой команды. – М.: Изд-во РАГС, 1999. – 315 с.
12. Дятлов В. А., Кибанов А. Я., Пихало В. Т. Управление персоналом: Учеб. пособие для студентов экономических вузов. – М.: ПРИОР, 1998. – 512 с.
13. Егоршин А. П., Зайцев А. К. Исследование систем управления: Учеб. пособие. – Н. Новгород: НИМБ, 2000. – 75 с.
14. Журавлев В. Т. Руководство персоналом России: Учеб. пособие / Под ред. В. И. Добренькова. – М.: МУБиУ, 2002. – 328 с.
15. Персонал: Словарь понятий и определений / П. В. Журавлев, С. А. Карташов, Н. К. Маусов, Ю. Т. Одегов. – М.: Экзамен, 2000. – 512 с.
16. Журавлев П. В., Карташов С. А., Одегов Ю. Т. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджеров. – М.: Экзамен, 2000. – 576 с.
17. Шур Д. Л., Труханович Л. В. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций: Практическое пособие. – М.: ДиС, 2000. – 880 с.
18. Калачева Т. Г. Профессионализм государственных служащих субъекта федерации: Методологический и методический подходы к анализу проблем, – Н. Новгород: Изд-во ВВАГС, 1998. – 189 с.
19. Карташов С. А., Одегов Ю. Т. Рынок труда: проблемы формирования и управления (на примере г. Москвы). – М.: Финстатинформ, 1998. – 694 с.
20. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 512 с.
21. Кибанов А. Я., Мамед-Зоде Г. А., Родкина Т. А. Управление персоналом. Регламентация труда / Под ред. проф. А. Я. Кибанова. – М.: Экзамен, 1999. – 576 с.

22. Корниенко В. И. Команда: формирование, управление, эффективность: Учеб. пособие. – Пермь: Зап.-Урал. ин-т эк-ки и права, 1999. – 272 с.
23. Коротков Э. М. Исследование систем управления: Учебник. – М.: ДеКа, 2000. – 282 с.
24. Лэннинг М. Л. 100 великих полководцев. – М.: Вече, 1998. – 480 с.
25. Руководитель в системе управления: Учеб. пособие / В. П. Мазырин, Т. Д. Гордеев, Н. И. Внуковский, О. М. Бажева. – Екатеринбург: ИПК УрГУ, 1999. – 198 с.
26. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие / Под ред. П. В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2001. – 312 с.
27. Маусов Н. К., Безделов Д. Е. Управление карьерой: Учеб. пособие. – М.: Рос. экон. акад., 1999. – 92 с.
28. Моргунов Е. С. Управление персоналом. Исследование, оценка, обучение. – М.: Интел-Синтез, 2000. – 264 с.
29. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 360 с.
30. Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. проф. Э. М. Короткова, проф. А. Н. Силина. – Тюмень: Вектор Бук, 1998. – 308 с.
31. Персональный менеджмент: Учебник / Под ред. С. Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 622 с.
32. Персональный менеджмент: Учебник для вузов / Под общ. ред. д. э. н., проф. С. Д. Резника. – Пенза: Изд-во ПГАСА, 2000. – 546 с.
33. Путь в XXI век: стратегические проблемы и перспективы российской экономики / Рук. авт. колл. Д. С. Львов. – М.: Экономика, 1999. – 793 с.
34. Регионы России: Сб. статей. В 2-х т. / Госкомстат России. – М., 1999.
35. Россия в цифрах: Крат. сб. стат. / Госкомстат России. – М., 1999. – 416 с.
36. Скопылатов И. А., Ефремов О. Ю. Управление персоналом. – СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000. – 400 с.
37. Служебная карьера / Под общ ред. Е. В. Охотского. – М.: Экономика, 1998. – 302 с.
38. Солдатов А. М. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – Йошкар-Ола: Марийский государственный университет, 2000. – 192 с.
39. Социальный менеджмент: Учебник / Под ред. Д. В. Валового. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», Академия труда и социальных отношений, 1999. – 384 с.
40. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
41. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1999. – 384 с.
42. Стратегический план города: программа социально-экономического развития г. Кирова на период до 2010 года / Рук. авт. колл. проф. А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2000. – 240 с.
43. Томсон А. А., Сгприкленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. – М.: ЮНИ-ТИ, 1998. – 576 с.
44. Томсон А. А., Сгприкленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник для вузов / Пер. с англ. изд. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 412 с.
45. Травин В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практическое пособие. – М.: Дело, 2000. – 272 с.
46. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2000. – 336 с.
47. Уголовный кодекс Российской Федерации. – М.: ИНФРА-М, Норма, 2000. – 152 с.
48. Удальдова М. В. Социология управления: Учеб. пособие. – М.: Новосибирск: ИНФРА-М; НГАЭиУ, 1998. – 144 с.
49. Управление организацией: Учебник для вузов / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.

50. Управление персоналом организации: Практикум / Под ред. А. Я.Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 296 с.
51. Управление персоналом организации.: Учебник. – 2-е изд. / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2001.– 638 с.
52. Управление персоналом предприятия: Учеб. пособие для вузов / Под ред. А. А. Крылова, Ю. В. Прушинского. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 495 с.
53. Управление персоналом. Регламентация труда / Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: Экзамен, 2000. – 576 с.
54. Управление персоналом: Ежемесячный деловой журнал. – 1999. – № 1–12.
55. Управление персоналом: Ежемесячный деловой журнал. – 2000. – № 1–12.
56. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 560 с.
57. Управление персоналом: Учеб. пособие / Под ред. Б. Ю. Серебровского, С. И. Самыгина. – М.: Приор, 1999. – 432 с.
58. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие для студентов экономических вузов и факультетов / Под ред. А. Я. Кибанова, Л. В. Ивановской. – М.: Приор, 1999.–352 с.
59. Хант Дж. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджеров / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 1999. – 360 с.
60. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 446 с.
61. Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. – М.: Интел-Синтез, 2000. – 368 с.
62. Шипунов В. Т. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии: Учебник. – М.: Высшая школа, 2000. – 304 с.
63. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Научно-практич. пособие. – Киев: МАУП, 1999. – 400 с.
64. Щекин Г. В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – Киев: МАУП, 1999. – 288 с.
65. Экономическая энциклопедия / Науч. ред. совет изд-ва «Экономика»; Ин-т Экономии РАН; гл. ред. Л. И. Абалкин. – М.: Экономика, 1999. – 1055 с.

**ДЛЯ ЗАМЕТОК**