

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

В.И. Герчиков

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

РАБОТНИК - САМЫЙ ЭФФЕКТИВНЫЙ
РЕСУРС КОМПАНИИ

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ



ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



В.И. ГЕРЧИКОВ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

**РАБОТНИК – САМЫЙ ЭФФЕКТИВНЫЙ
РЕСУРС КОМПАНИИ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

*Допущено
Советом Учебно-методического объединения
вузов России по образованию в области
менеджмента в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по специальности
«Менеджмент организации»*

Москва
ИНФРА-М
2008

338.24(07)

338.24-052.2

УДК 658.3(075.8)

ББК 65.050.2я73

Г37

П-419

Рецензенты:

Т.Ю. Богомолова, к.с.н., заведующая кафедрой общей социологии ЭФ НГУ,

Ф.М. Бородкин, д.э.н., профессор кафедры прикладной социологии РГГУ.

Г37

Герчиков В.И.

Управление персоналом: работник — самый эффективный ресурс компании: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 282 с. — (Высшее образование).

ISBN 978-5-16-003198-9

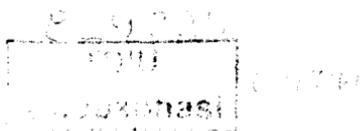
Данная книга является базовым учебно-методическим пособием по курсам «Управление персоналом (человеческими ресурсами) в бизнес-организациях», «Технология HR-менеджмента».

Для студентов экономических, социологических, управленческих специальностей университетов и вузов, слушателей бизнес-школ и курсов повышения квалификации, предпринимателей и руководителей-практиков.

ББК 65.050.2я73

Спецкурс «Управление персоналом (человеческими ресурсами) в бизнес-организациях» сертифицирован Институтом Открытое Общество Фонда Содействия (*Open Society Institute Assistance Foundation*) по программе «Высшее образование».

Грантовый сертификат № НАС807 от 25.09.98



ISBN 978-5-16-003198-9

© Герчиков В.И., 2008

ОТ АВТОРА

Я взял на себя смелость не только написать данную книгу, но и объявить ее уникальной для отечественной литературы по управлению человеческими ресурсами, поскольку отношусь к тем нескольким десяткам людей, которые:

1) придумывали (создавали), отлаживали и отработывали методы, методики и процедуры повседневного решения задач работы с персоналом (кадрами).

В решении отдельных задач за 1968–2002 гг. приняли участие более 7 тыс. человек, работающих в области «практикующей» социологии.

Большинство из них выполняли необходимые функции по работе с кадрами и социальному развитию (как это называлось в советские времена) на своем предприятии;

2) изучали зарубежный (в основном североамериканский и западноевропейский) опыт работы с людьми в различного рода компаниях (как правило, крупных, но принадлежащих различным отраслям);

3) развивали новые теоретические построения и модели, оказывающиеся работоспособными и полезными для описания и решения практических задач управления человеческими ресурсами;

4) обдумывали в едином ключе все указанные виды деятельности, создавая в российских организациях новые формы теории и практики, которые в настоящее время носят название «управление человеческими ресурсами» (персоналом), известное на Западе еще с 50-х гг. XX столетия.

Наибольший вклад в эту работу внесли:

Бардин Рафаил — Челябинский трубопрокатный завод, г. Челябинск;

Барклянский Юрий — Горнометаллургический комбинат, г. Норильск;

Бирюкова Г.М. — ЛНИИРТИ, С.-Петербург;

Векша Леонид — Росколхозстройобъединение, Москва;

Гороховский Вадим — «Ленгипроводхоз», С.-Петербург;

Грачев Александр — завод «Курганприбор», г. Курган;

Гуревич Михаил — Metallургический завод, г. Северск;

- Дрегало Александр** — Архангельский целлюлозно-бумажный комбинат, г. Архангельск;
- Дуберман Юзеф** — объединение «Татнефть», г. Альметьевск;
- Дудченко Вячеслав** — Ярославский электромеханический завод, г. Ярославль;
- Евсеев А.** — Елабужский тракторный завод, г. Елабуга;
- Железко Сергей** — Главмосавтотранс (теперь — Академия маркетинга), г. Краснодар;
- Заборовская В.И.** — ЛНПО «Вектор», С.-Петербург;
- Зайцев Андрей** — Камский автомобильный завод, г. Набережные Челны;
- Лащев Владимир** — Авиамоторный завод, г. Пермь;
- Левин Владимир** — социологическая лаборатория объединения «АвтоВАЗ», г. Тольятти;
- Лущинский А.И.** — НПО ЦКТИ им. Ползунова, С.-Петербург;
- Максимов Борис** — Машиностроительный завод им. Ленина, завод «Ленполиграфмаш», С.-Петербург;
- Меньшиков Леон** — ПО «Коммутатор», г. Рига;
- Молл Е.Г.** — Главленинградстрой, С.-Петербург;
- Неймер Юрий** — электротехническая промышленность, г. Харьков;
- Новикова Ирина** — Оптико-механическое объединение, С.-Петербург;
- Овчинникова Людмила** — Днепропетровский завод им. Ленина, г. Днепропетровск;
- Проектно-конструкторское бюро систем управления «Майнор» Минлегпрома ЭССР, г. Таллин;
- Рапопорт А.** — Горьковский автозавод, Нижний Новгород;
- Русских Н.К.** — НИИ точной механики, С.-Петербург;
- Синов В.В.** — НПО «Уран», С.-Петербург;
- Скворцов Н.Г.** — Завод «Трансмаш», г. Тихвин;
- Тарасов Владимир** — лаборатория социологии Тартусского университета, затем «Таллинавтотранс» (теперь — Таллинская школа бизнеса), г. Таллин;
- Трацевский Р.Ф.** — ЛНПО «Позитрон», С.-Петербург;

- Тукумцев Будимир** — социологический центр при Самарском государственном университете, г. Самара;
- Федотова Алина** — ПО «Светлана», С.-Петербург;
- Русалинова Алла** — ЛГУ им. Жданова, работавшая с ПО «Светлана», С.-Петербург;
- Фирсова Викторина** — Дом торговли, С.-Петербург;
- Цымблер Л.Г.** — ПО «Ленинградский металлический завод», С.-Петербург;
- Чичилимов Владимир** — Швейное производственное объединение им. 40-летия ВЛКСМ, г. Тирасполь;
- Щербина Вячеслав** — Главмосавтотранс, Москва;
- Соболь Евгения** — Главмосавтотранс, Москва;
- Эйдельман Яков** — электротехническая промышленность, г. Владимир; Институт социологии РАН, сектор социально-экономических проблем труда, Москва;
- Ярушкин Борис** — НПО «Коминтерн», С.-Петербург, и другие.

ВВЕДЕНИЕ

В наиболее широком смысле **управление персоналом** (человеческими ресурсами, *HR-Management*) — это управление людьми, работниками как одной из самых сложных и самых существенных подсистем любого производства.

Как утверждает *K. Legge*, «функция отношений с работниками есть в каждой организации, вне зависимости от того, насколько ясно это понимается. Поскольку для большинства компаний стоимость человеческих ресурсов является одной из самых высоких статей издержек, они делают эту функцию более регулярной, рассматривая ее как сферу управленческой деятельности»¹.

По определению *Д. Торрингтона* и *Л. Холла*, «управление персоналом — совокупность видов деятельности, которая дает возможность работникам и нанимающим их организациям прийти, во-первых, к соглашению по поводу их деятельности и природы их трудовых отношений и, во-вторых, к уверенности, что это соглашение будет выполнено»².

В последние годы повышается значимость управления человеческими ресурсами в западных компаниях, поскольку все больше владельцев и генеральных менеджеров понимают, что это — основные ресурсы компании и от их активности, квалификации, а главное — мотивации зависит стратегический успех бизнеса.

ПРОГРАММА КУРСА «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ (ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ) В БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИЯХ

Тема 1. Введение в предмет

Методологические особенности курса. Функция управления персоналом (УП) в системе управленческих функций бизнес-организаций. Структура функции. Основные понятия. Предмет, задачи, структура курса. Самостоятельная работа студентов/слушателей по курсу.

Тема 2. Система функций управления человеческими ресурсами (УЧР)

- **Стратегия и политика УЧР.** Стратегические принципы УЧР. Связь политики УЧР с особенностями стратегии бизнеса и ор-

¹ *Legge K.* Human resource management; a critical analysis, in *New Perspectives in Human resource management* (ed. J. Storey), Routledge, 1978.

² *Torrington D., Hall L.* Personnel management, Prentice-Hall, 1991.

ганизационной культурой. Основные группы интересов и ситуационные факторы внешней социально-экономической среды. Организационная структура УЧР.

- **Формирование кадрового состава.** Определение потребности фирмы в кадрах. Гибкие стратегии занятости. Выбор источников пополнения кадрами. Требования к вновь нанимаемым работникам. Процедуры найма. Методы отбора. Введение в должность, работа с вновь принятыми сотрудниками. Внутрифирменные перемещения. Увольнения и сокращения работников.
- **Организация труда.** Основные принципы организации труда. Разработка положений о подразделениях. Степень хозяйственно-экономической самостоятельности подразделений. Повышение эффективности взаимодействий между подразделениями. Аналитические отчеты. Определение функциональных обязанностей сотрудников. Организация текущего контроля за работой персонала. Распорядок и режим работы.
- **Обучение и развитие персонала.** Квалификация персонала. Первичное и вводное обучение. Повышение квалификации и переобучение. Планирование карьеры, профессиональное и управленческое развитие. Аттестация персонала.
- **Мотивация и стимулирование труда.** Трудовая мотивация персонала. Оплата труда. Другие виды и формы организации стимулирования. Социальные доплаты и льготы, общий доход работника от фирмы.
- **Условия труда и социальная сфера.** Условия труда и производственного быта, питание, транспорт. Техника безопасности, медицинская помощь, страхование работников. Отпуск. Пенсионные планы. Удовлетворение социально-бытовых нужд работников.
- **Коммуникации и трудовые отношения.** Степень «открытости» организации для работников. Информирование работников, обратная связь, сбор и использование предложений работников. Предупреждение и разрешение конфликтов. Корпоративные праздники и совместные формы проведения досуга. Взаимодействие с органами, представляющими интересы работников.

Тема 3. Особенности выполнения функций УЧР в организациях различного типа

Специфика УЧР в крупных и малых организациях, действующих в различных отраслях и видах бизнеса. Миссия организации

и особенности политики УЧР. Изменение функций УЧР на различных стадиях развития организации.

Семинар 1. Особенности УЧР в организациях различных видов бизнеса

Доклады студентов, содержащие анализ конкретного опыта иностранных и российских компаний. Анализ применимости этого опыта к практике УЧР в организациях, представителями которых выступают студенты в процессе освоения курса. Обсуждение докладов.

Семинар 2. Особенности УЧР на разных стадиях развития организации

Доклады студентов, содержащие анализ конкретного опыта иностранных и российских компаний. Анализ применимости этого опыта к практике УЧР в организациях, представителями которых выступают студенты в процессе освоения курса. Обсуждение докладов.

Тема 4. Организация службы УЧР

Классические схемы организации службы УЧР в западных компаниях. Становление служб УЧР в постсоветской России. Положение об отделе УП. Должностные инструкции работников службы УЧР.

Директор по персоналу как функциональный руководитель высшего уровня управления организации. Функции директора по персоналу. Операционные задачи и критерии оценки деятельности. Взаимодействие с другими функциональными и линейными руководителями организации. Бюджет директора по персоналу. Квалификационные требования к кандидату на должность.

Тема 5. Заключение

Заключительные доклады студентов об особенностях управления персоналом в организациях, представителями которых они выступают в процессе освоения курса.

Содержательные выводы по курсу. Их полезность для других курсов и предметов, изучаемых по специальности «Менеджмент». Подведение итогов: что выполнено (не выполнено).

Методологические особенности курса:

- системное представление функций;
- прикладная, организационно-методическая ориентация;

- сравнение и использование опыта западных компаний, советских предприятий и современного российского бизнеса;
- студент/слушатель в роли менеджера по персоналу конкретной фирмы.

В результате изучения курса студент/слушатель должен:

- 1) знать функции, основные технологии, методы и организационные особенности работы службы управления персоналом;
- 2) уметь проводить диагностику состояния работы с персоналом в конкретной организации, выдвигать конструктивные предложения по ее совершенствованию, разрабатывать основные документы по организации и деятельности службы управления персоналом;
- 3) иметь представление о разностороннем опыте работы служб управления персоналом зарубежных и отечественных (советских и современных) бизнес-организаций.

Данная работа посвящена не отдельным аспектам — психологическим, социологическим или экономическим — управления персоналом, человеческими ресурсами любой бизнес-организации, а целостным объектам — особым видам ресурсов, рассмотренных с профессиональной позиции специалиста по управлению. Последнее означает преимущественную постановку и решение конструктивных практических задач, работу над проектами, что требует соответствующего теоретического обоснования.

Например, повышение уровня продаж какой-то компании, низкого по сравнению с конкурентами, требует прежде всего полной диагностики управления всеми видами ее деятельности — маркетингом, производством (если оно осуществляется в той же компании), продажами, послепродажным обслуживанием (если выпускается и продается сложная техника) и всех видов ресурсного обеспечения — техники и технологии, финансов, информации и др.

Известны две основные модели организации бизнеса:

1) модель комплексных систем, оказания услуг — строится вокруг целевых потребителей. Решения вырабатываются под проблемы конкретного клиента, консультирование (обслуживание) осуществляется после продажи. Отличается широким набором элементов решения, часто выходящим за пределы производства данной компании;

2) модель объемов операций (промышленно организованная) — создается под прогрессивную и проверенную технологию или под уникальные возможности компании-производителя. Главное — не развитие связей компании с клиентами, а систематизация сделок

с максимально сниженными издержками, производимыми действием инфраструктуры производства, логистики и обслуживания. Большую роль играет бренд/реклама. Отношение работника к труду, мотивация — фактор эффективности, причем для всего персонала, а не только для менеджмента.

Субъектность работника является тормозом промышленно организованного бизнеса. В таком бизнесе главным конкурентным преимуществом компании становятся стандартность и высокое качество продукта/услуги. Как только задействуется субъектность, работник обязательно будет стремиться разнообразить объем и качество производимого продукта/услуги, что обусловит разное качество этого продукта/услуги. В этом случае неминуем проигрыш в конкурентоспособности, основанной на стандартах. Поэтому промышленно ориентированный бизнес нужно защищать от субъектности работников всех уровней — от рядовых до руководителей.

Задание: выбрать организацию, хорошо известную студенту/слушателю, на фактическом материале которой он будет осваивать данный курс, исполняя роль руководителя службы персонала.

ГЛАВА 1

ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Функция управления персоналом (человеческими ресурсами, HRM-функция) — комплексная деятельность, увязывающая все аспекты работы с кадрами с основными задачами компании (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Функция управления персоналом (человеческими ресурсами) (персоналом; HR-менеджмент) в системе управленческих функций бизнес-организаций

Основная деятельность и ресурсы эффективности		Высшие управленцы (<i>top managers</i>), ответственные за реализацию функции и эффективное использование ресурсов
Основная деятельность	Разработки	Директор по науке
	Производство	Директор по производству
	Продажи Закупки Логистика	Коммерческий директор Директор по закупкам (МТС) Директор по логистике
	Послепродажное обслуживание	Заместитель коммерческого директора / директора по производству
Обеспечение (ресурсы)		
Взаимоотношения (с владельцами, властями, VIP-клиентами)		Генеральный (исполнительный) директор
Имидж		PR-менеджер
Знание рынка, маркетинговая стратегия		Директор по маркетингу
Финансы (деньги)		Директор по экономике и финансам
Основные средства (здания, оборудование)		Главный инженер (технический директор)
Технология производства		

Информация	Директор по ИТ
Организация	Директор по персоналу / директор по развитию
Персонал	Директор по персоналу
Условия	Заместитель генерального директора по общим вопросам, АХО
Безопасность	Руководитель службы безопасности

СТРУКТУРА ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

В литературе по управлению персоналом можно найти самые разные варианты структурирования функций, относящихся к сфере *HR*-менеджмента. Предложенный вариант (рис. 1.1) не претен-

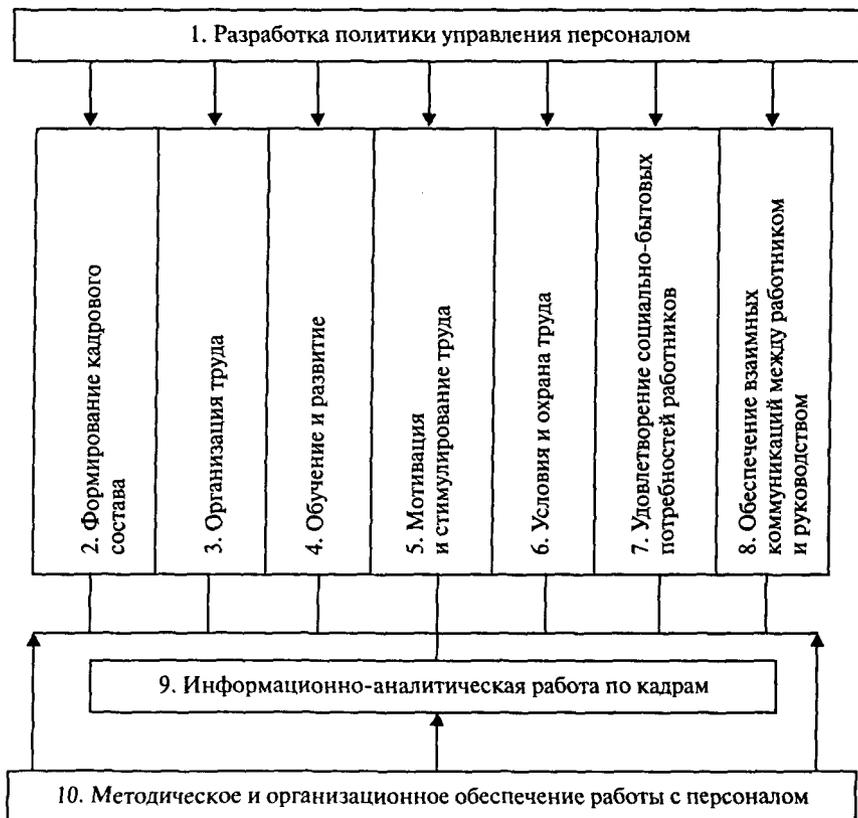


Рис. 1.1. Структура функций управления человеческими ресурсами

дует на особую исключительность, но я стремился представить максимально полный перечень функций, потому что, с моей точки зрения, важно не то, к какому блоку функций отнести какую-то из них, а то, чтобы не упустить из внимания ни одной сколько-нибудь значимой функции.

Рассмотрим составляющие структуры УЧП-функций более подробно.

1. Разработка политики управления персоналом:

- определение общих принципов работы с персоналом;
- участие в разработке корпоративной стратегии;
- участие в разработке (руководство разработкой) операционных стратегий и организационной структуры;
- разработка стратегии по персоналу;
- анализ кадровой ситуации в организации;
- обеспечение связи политики управления персоналом с изменениями в бизнесе — в стадии развития и в секторах/направлениях;
- планирование работы с персоналом;
- отстройка организационной структуры управления персоналом — в организации и подразделениях;
- взаимодействие с внешними инстанциями и организациями;
- анализ и оптимизация затрат на персонал; формирование и ведение бюджета функции управления персоналом (в том числе фондов оплаты труда и социальных компенсаций).

2. Формирование кадрового состава

Принципы:

- преимущественный тип занятости;
- расчет на постоянство / сменяемость персонала;
- найм со стороны по конкурсу / внутрифирменный; по знакомству.

Функции:

- определение потребности фирмы в кадрах;
- профилирование позиций;
- выбор источников пополнения кадрами;
- использование гибких форм занятости;
- наем и отбор персонала — требования, процедуры найма, методы отбора;
- работа с фирмами, специализирующимися на подборе различных категорий персонала;

- трудовые контракты — виды, с кем заключаются, содержание, процедуры заключения и расторжения;
- введение в должность, работа со вновь принятыми;
- перемещения;
- увольнения и сокращения.

3. Организация труда

Принципы:

- преимущественно индивидуальная / командная работа;
- степень экономической самостоятельности подразделений;
- степень формализации обязанностей.

Функции:

- разработка положений о подразделениях;
- определение функциональных обязанностей (разработка должностных инструкций);
- выбор формы организации труда; формирование команд (рабочих групп);
- обеспечение текущего контроля за работой персонала; контроль за соблюдением трудовой и исполнительской дисциплины;
- определение и поддержание распорядка и режима работы;
- социально-психологическое обеспечение осуществляемых в компании организационных изменений;
- оценка текущих результатов труда, качества и степени исполнения функций.

4. Обучение и развитие

Принципы:

- квалификации работников, важные для организации в целом и применительно к основным группам персонала/позициям;
- средства, которые организация готова тратить на обучение и развитие работников;
- преимущественное обучение на стороне/внутрифирменное.

Функции:

- периодическая оценка значимости различных квалификаций / компетенций для организации;
- организация первичного обучения, переобучения;
- организация вводного обучения;
- организация повышения квалификации, овладения передовым опытом;

- организация самообразования и развития работников;
- проведение квалификационных экзаменов;
- проведение аттестации персонала;
- управление трудовой карьерой;
- управление бюджетом обучения персонала; учет в составе компенсационного (социального) пакета.

5. Мотивация и стимулирование труда

Принципы:

- предпочитаемая структура трудовой мотивации — по компании в целом и в разрезе основных профессиональных групп;
- предпочитаемые формы, степень индивидуализации и принципы оплаты труда;
- предпочитаемые виды стимулирования.

Функции:

- определение и анализ структуры трудовой мотивации работников;
- оплата труда — принципы, формы, уровень, пропорции, показатели, критерии, информированность работников;
- другие (неденежные) формы стимулирования;
- социальные льготы и доплаты (социальный пакет);
- совокупный доход работника от организации (компенсационный пакет);
- управление фондом оплаты труда и социальных компенсаций.

6. Условия и охрана труда

Принцип:

- степень ответственности организации перед сотрудниками за условия работы.

Функции:

- обеспечение (контроль) условий труда на рабочих местах;
- обеспечение (контроль) условий производственного быта;
- организация (контроль) питания;
- обеспечение (контроль) доставки персонала на работу и с работы;
- обеспечение (контроль) техники безопасности — организация работы, обеспечение спецодеждой и индивидуальными средствами защиты;

- организация обеспечения персонала рабочей одеждой, униформой;
- организация страхования работников (включая медицинское).

7. Удовлетворение социально-бытовых потребностей работников

Принципы:

- степень восприятия организацией работника как человека, испытывающего определенные нужды;
- участие организации в удовлетворении определенных социально-бытовых потребностей работников.

Функции:

- управление системой отпусков;
- управление пенсионным обеспечением;
- определение перечня социально-бытовых потребностей работников, в удовлетворении которых будет участвовать организация:
 - детские учреждения;
 - жилье;
 - физкультура и спорт, клубная деятельность, иные формы организации досуга;
 - другие;
- помощь семье.

8. Обеспечение взаимных коммуникаций между работниками и руководством

Принцип:

- степень открытости организации для работника.

Функции:

- информирование работников;
- обеспечение обратной связи — оценка работниками политики и действий руководства;
- сбор и использование предложений работников;
- предупреждение и разрешение конфликтов;
- подготовка и проведение праздников, корпоративных мероприятий;
- взаимодействие с органами, представляющими интересы работников;
- защита интересов работников.

9. Информационно-аналитическая работа по кадрам:

- ведение документации по кадрам:
 - осуществление процедур кадрового учета и делопроизводства персонала в рамках существующих стандартов;
 - ведение, учет и хранение личных дел и трудовых книжек сотрудников;
 - документальное оформление и учет командировок, отпусков, больничных листов, поощрений и взысканий сотрудников;
 - ведение статистики внутренних и внешних кадровых изменений, состава и использования человеческих ресурсов;
 - ведение табельного учета;
 - ведение воинского учета;
- сбор, систематизация и анализ внешней информации (прежде всего по рынку труда);
- аналитическая работа;
- отчеты;
- информирование руководителей.

10. Методическое и организационное обеспечение работы с персоналом:

- сбор и систематизация нормативно-законодательной документации;
- доработка и обновление внутрифирменных методических и организационных документов:
 - обеспечение всей системы управления персоналом соответствующей нормативной базой;
 - формирование пакета стандартных форм для кадрового документооборота;
 - подготовка и постоянный мониторинг классификатора должностей и профессий;
 - ведение базы данных по организационной структуре компании и сопровождение структурных изменений;
- приобретение и освоение методик, тестов, персонал-технологий, баз данных, программ;
- обучение сотрудников службы управления персоналом;
- организация работы службы управления персоналом.

СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Чаще всего ответственность за выполнение функции управления персоналом несут первые руководители, но разработкой, а

также методическим, консультационным и организационным обеспечением реализации этой политики занимается специальная служба управления персоналом.

На передовых предприятиях единая служба выполняет функции, которые в СССР были разделены по разным управленческим блокам и отнесены к ведению различных членов дирекции: функции 1, 2, 4, 9 (см. рис. 1.1) выполнялись подразделениями заместителя директора по кадрам и режиму; функции 3 и 5 — отделами научной организации труда (НОТ) и организации труда и заработной платы (ОТиЗ), которые подчинялись заместителю директора по экономике (главному экономисту); функция 6 — отделом техники безопасности, подчинявшимся главному инженеру; функция 7 — службами заместителя директора по быту (социальным вопросам); функция 8 находилась в основном в ведении парткомов, а после их ликвидации раздробилась по разным структурам и резко ослабла.

СТАНОВЛЕНИЕ ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Термин «управление персоналом» (*personnel management*) заимствован отечественной теорией и практикой управления из западных источников. В советские времена существовал другой термин — «кадры» («управление кадрами», «работа с кадрами» и т.п.). Эта разность терминологии представляется неслучайной и отражает различия в подходах к работникам, свойственные развитым странам Запада и отечественному бизнесу.

Понятие «*personnel*» этимологически связано с понятием «*person*» (человек, личность) и поэтому содержит оттенок индивидуальности, личностности, субъектности работника. Это отношение к работнику как к *собственнику своей рабочей силы и активному субъекту трудовой деятельности* явно просматривается в работах западноевропейских и американских авторов по управлению персоналом.

В СССР же работник рассматривался не как собственник, а лишь как *носитель рабочей силы*, одного из видов ресурсов, которые (наряду с материалами, энергией, техникой и т.д.) были вовлечены в процесс производства. Это объяснялось несколькими причинами. Одна из них — ограничение функции собственности у всех типов экономических агентов перед лицом единственного полноценного собственника — государства; другая — приобретение по-

давливающим большинством работников даже такого важнейшего качества рабочей силы, как квалификация, на средства государства и в системе государственного профессионального образования. Поэтому, хотя за работником и признавалось некое свойство субъектности (поскольку его участие в производственном процессе, его трудовое поведение зависело от его собственного желания и отношения, условий работы или действий руководителей, а не только от формальных характеристик — образования, квалификации, физического здоровья и др.), в массовой управленческой практике он был всего лишь неким «кадром», физической единицей рабочей силы, а не личностью, требующей к себе индивидуального подхода и отношения.

Это советское наследие за постсоветский период объединилось с современным ресурсно-экономическим подходом, пропагандируемым американской философией менеджмента, и широко распространилось в практике управления российских бизнес-организаций под названием «*управление человеческими ресурсами*» — *HR human resource management*.

Главное преимущество ресурсного подхода к персоналу — возможность определить *цену* этого ресурса для компании, *эффективность* его использования в различных ситуациях и видах бизнеса, а потому и обоснованно поставить его в *конкурентные отношения* с другими ресурсами. В этом случае директор по персоналу может представить экономически обоснованный бюджет, доказав расчетами, что предлагаемое им вложение средств компании в человеческие ресурсы более эффективно, чем, например, в развитие региональной сети продаж.

Не случайно директор по персоналу занимает в управленческой иерархии большинства крупных западноевропейских компаний вторую или третью позицию — ведь в его ведении находится самый эффективный (в смысле соотношения «затраты/результат») ресурс — работник.

В то же время экономическое мышление, являющееся основой ресурсного подхода, — не только преимущество, но и главный недостаток представления о работнике как об одном из видов ресурсов, используемых в деятельности бизнес-организаций, поскольку ни один ресурс не обладает свойством *субъектности и свободой воли*, а работник — обладает! Он может трудиться с полной отдачей, а может — спустя рукава; может стараться самостоятельно и быстро решать все возникающие в процессе работы проблемы и трудности, а может ждать, пока их решат «те, кому положено»; может быть

новатором, а может быть ретроградом; может повышать квалификацию и увеличивать производительность труда, а может использовать рост своей квалификации (а потому и цены рабочей силы), требуя повышения заработной платы и угрожая увольнением. В расчетах эффективности нужно учитывать эти различия в возможностях работника — они и демонстрируют реальную значимость человеческого ресурса.

Функция управления персоналом сформировалась под воздействием внешних и внутрифирменных факторов.

Внешние факторы:

- *давление рынка.* Чтобы конкурировать с другими организациями на рынке продукции и труда, предприятия заинтересованы в определенном (необходимом и достаточном) количестве работников, имеющих квалификацию, соответствующую требованиям производства, мотивированных к эффективному труду (к высокой продуктивности и качеству, к низким издержкам), а также системе взаимоотношений, свободной от крупных конфликтов;
- *государственное регулирование;*
- *деятельность профсоюзов.* Администрация должна постоянно быть готовой к переговорам с профсоюзами (или другими органами представительства интересов работников) и выступать в этих переговорах как единое целое. Задача представлять администрацию на всех уровнях организационной структуры в переговорах с работниками возлагается на службу персонала;
- *развитие транснациональных корпораций;*
- *рост жизненного уровня и самосознания работников.*

Внутрифирменные факторы:

- *рост численности занятых;*
- *возрастающая сложность производственных организаций;*
- *развитие организационной культуры.* По утверждению А. Дженгера, «...усложнение и развитие технологических требований породили значительные изменения в штате работников компаний. Возникающее в результате смешение уровней, квалификаций и мест выполнения работы приводит к появлению весьма разнородных групп и индивидуальностей... Управление этим разнообразием — а особенно разнообразием в людях — делает работу по управлению персоналом значительно более сложной и важной»¹.

¹ *Janger A.R.* Corporate organization structures service companies. Conference Board, N.Y., 1977.

На развитие управления персоналом на *российских* предприятиях и в организациях оказали влияние следующие факторы:

- расширение контактов отечественных предприятий с западными партнерами;
- рост числа совместных предприятий и иностранных фирм на территории России;
- увеличение влияния западных концепций менеджмента;
- рост хозяйственной самостоятельности подразделений и превращение многих из них в дочерние предприятия (с развитым набором управленческих функций, но малочисленным административным аппаратом);
- быстрое развитие новых предприятий и фирм малого и среднего бизнеса;
- бóльшая открытость новых владельцев и менеджеров к различным нововведениям, в том числе в сфере управления персоналом.

Основные традиции в построении системы управления персоналом:

- *патернализм* — ранний подход к функции управления персоналом, ориентированный на благосостояние отдельных работников. Менеджер по персоналу выступает в роли защитника интересов работников перед остальными управленцами. Персонал отстраняется от разработки стратегий и целей бизнеса;
- *индустриальные отношения* — обеспечение эффективной системы взаимоотношений между работниками и менеджментом. Центральный элемент — переговоры с профсоюзами. Концентрация на процедурах и системах поддержания согласия;
- *административный контроль* — управление персоналом сводится в основном к административным функциям и консультированию. Использование бюрократических правил и процедур для управления занятостью, акцент на стандартизации норм и условий;
- *профессионализм* — управление персоналом как формирование особой профессии с требованием специальных знаний и способностей в управлении людьми. Менеджер по персоналу выступает в роли советника для остальных управленцев;
- *управление человеческими ресурсами* — попытка представить управление персоналом в основном как линейную функцию, осуществляющуюся на уровне подразделений. Специалисты по персоналу выступают в роли «домашних консультантов», многие области управления персоналом возвращены линейным руководителям.

ВСТАВКА 1.1

Стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента (выдержки)¹

1. Общие положения

1.1. Цель создания Стандартов профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента. Настоящие Стандарты разработаны на основе обобщения и анализа российской профессиональной практики в области кадрового менеджмента и призваны стать инструментом для достижения следующих целей:

- повышение качества профессиональной деятельности специалистов в области кадрового менеджмента в соответствии с требованиями российской экономики;
- формирование и развитие ориентиров профессионального развития и стандартов оценки качества профессиональной деятельности специалистов в области кадрового менеджмента;
- регламентация требований к уровню профессионального развития специалистов в области управления персоналом как средство саморегулирования профессионального сообщества;
- формирование социальной ответственности специалистов в области кадрового менеджмента;
- повышение роли и статуса профессии на современном этапе развития российской экономики.

1.2. Структура Стандартов профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента. Настоящие Стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента содержат миссию, основные направления деятельности; знания, умения и навыки специалиста в области кадрового менеджмента.

Исходя из стоящих перед представителями профессии задач в рамках системы управления персоналом, в Стандартах введено структурное деление на три уровня развития знаний, умений и навыков специалистов: оперативный, тактический и стратегический.

Оперативный уровень — специалист, осуществляющий деятельность, направленную на решение задач обеспечения и реализации процедур и операций в рамках отдельных кадровых процессов.

¹ Настоящие Стандарты разработаны Национальным союзом кадровиков — профессиональным объединением российских специалистов в области управления персоналом и трудовых отношений в 2007 г. Председатель комиссии по разработке стандартов М. Топилин — руководитель Федеральной службы по труду и занятости. Автор входил в научную группу в составе комиссии.

По преимущественным задачам деятельности на оперативном уровне выделены две специализации: специалист по кадровому делопроизводству и специалист по управлению персоналом.

Тактический уровень — специалист, управляющий отдельными элементами и процессами системы кадрового менеджмента с учетом условий, задаваемых внешней средой и кадровой стратегией компании.

Стратегический уровень — специалист, формирующий систему управления персоналом, соответствующую целям и задачам развития компании, инициирующий изменения по ее совершенствованию, осуществляющий контроль за ее функционированием.

Каждый уровень развития специалистов, включая специализации, содержит два блока знаний, умений, навыков: общие и специальные профессиональные знания, умения, навыки.

2. Миссия профессиональной деятельности специалиста в области кадрового менеджмента — формирование и реализация кадровой политики, направленной на достижение и поддержание соответствия количественных и качественных характеристик состава персонала стратегическим целям компании.

3. Направления профессиональной деятельности специалистов в области кадрового менеджмента:

- ведение кадрового делопроизводства и кадровый учет;
- обеспечение организационного развития — бизнес-процессов, положений о подразделениях, должностных инструкций; определение и поддержание режима работы;
- определение потребности компании в кадрах, найм, подбор, расстановка, адаптация и увольнение персонала;
- обучение и развитие, оценка и аттестация персонала;
- мотивация и стимулирование; организация и оплата труда;
- взаимоотношения в коллективе; расчет и выплата социальных программ;
- определение условий, охрана труда, интересов и здоровья работников;
- разработка, организация выполнения и контроль стратегии (политики) в области управления персоналом.

4. Знания, умения, навыки специалиста в области кадрового менеджмента.

4.1. Оперативный уровень.

...4.1.2. Специалист по управлению персоналом.

4.1.2а. Общие профессиональные знания, умения, навыки.

Мышление — способность оценить объем работ и отведенные для их выполнения ресурсы, умение последовательно мыслить.

Коммуникации — умение устанавливать контакт с людьми, слушать, вести беседу; способность учитывать эмоциональное состояние собеседника; открытость и доброжелательность в общении; умение ясно, четко, структурно излагать информацию, отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношений, предоставлять конструктивную обратную связь; навыки убеждения, разрешения конфликтов, презентации; умение консультировать по вопросам профессиональной деятельности сотрудников и линейных менеджеров.

Самоорганизация и саморазвитие — умение формулировать личные цели, планировать личное время, контролировать свои эмоции; способность к самоанализу; умение быстро и адекватно реагировать на изменения ситуации, адаптироваться к изменениям внешней среды, конструктивно реагировать на критику в свой адрес; понимание своих сильных и слабых сторон; открытость к новому опыту и новым контактам; способность учиться, применять новые знания и навыки на практике; дисциплинированность, пунктуальность.

Сотрудничество — умение работать в команде, считаться с мнением других; стремление помогать другим для достижения общего результата, поддерживать климат сотрудничества.

Работа с информацией — умение работать с разными источниками информации, структурировать и анализировать первичную информацию, разрабатывать и заполнять первичные формы для сбора информации; внимательность к деталям, аккуратность в оформлении документов; умение без искажений воспринимать и передавать информацию, делать выводы на основе полученной информации, использовать в работе с информацией средства офисного технического оснащения и автоматизации.

Профессиональная этика — применение практики работы с персоналом, исключаящей все виды дискриминации; следование принципам уважения человеческого достоинства; честность, открытость, справедливость, порядочность, доброжелательность, терпимость; стремление к решению поставленных задач и ответственность за качество и результаты своей работы; умение поддерживать комфортный морально-психологический климат в компании, корпоративную культуру, соблюдение норм и правил делового этикета.

4.1.26. Специальные профессиональные знания, умения, навыки.

Кадровое делопроизводство и кадровый учет — умение разрабатывать внутреннюю кадровую документацию и учетные формы, работать со штатным расписанием и штатной расстановкой кадров; владение навыками работы с организационно-распорядительной документацией, сбора информации для работы по кадровому составу, работы с внешними организациями — Государственной инспекцией труда, службами занятости населения и пр.; знание методов составления отчетов по кадрам.

Организационное развитие — знание методики разработки организационной и функционально-штатной структуры, требований к разработке управленческой документации (положения, регламенты, должностные инструкции) при организационном строительстве, локальных нормативных актов компании, процедуры управления изменениями; знание схемы взаимодействия подразделений компании, методики расчета необходимой численности и профессионального состава персонала; владение навыками контроля за использованием рабочего времени; умение работать с управленческой документацией.

Наем, подбор, расстановка, адаптация и увольнение персонала — знание требований к должностям и критериев подбора персонала; владение навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность подбора персонала; знание методов и инструментов подбора персонала и умение применять их на практике; знание и умение работать с каналами привлечения персонала; знание методов отбора кандидатов и умение применять их на практике; знание методов адаптации персонала, программы адаптации персонала в компании.

Обучение и развитие персонала — владение методами сбора информации для анализа рынка образовательных услуг, для выявления потребности в обучении и развитии персонала; знание видов и форм обучения персонала; владение навыками разработки и формирования учебных программ; знание и умение реализовывать программы обучения и развития персонала в компании; знание методов формирования и подготовки кадрового резерва, методов управления карьерой; владение навыками получения обратной связи по результатам обучения и развития.

Мотивация и стимулирование персонала — знание принципов формирования системы мотивации персонала, методов диагностики действующей в компании системы мотивации, теории мотивации и видов стимулирования персонала, методов выявления мотивов

сотрудников, системы вознаграждений, нематериального и морального стимулирования в компании; умение определять результативность соответствия трудовой деятельности сотрудника критериям ее оценки; владение навыками получения обратной связи по удовлетворенности сотрудников системой мотивации в компании.

Организация и оплата труда — знание состава заработной платы, в том числе видов стимулирующих и компенсационных выплат и порядок их начисления, основ нормирования труда; умение правильно формировать статистические отчеты по оплате труда; знание методики расчета показателей по труду; владение навыками разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда: правил внутреннего трудового распорядка, положений об отпусках, о командировках и пр.

Взаимоотношения в коллективе, социальные программы — знание принципов построения системы внутренних коммуникаций в компании, корпоративных коммуникационных каналов и средств передачи информации; владение навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций, получения обратной связи; умение разрабатывать социальную программу компании, проводить общекультурные мероприятия, в том числе празднование торжественных дат.

Условия и охрана труда — знание показателей и порядка определения безопасных условий и охраны труда, групп персонала, работающих во вредных условиях труда, основных направлений обеспечения техники безопасности, средств индивидуальной и коллективной защиты работников, безопасных методов и приемов выполнения работы основными профессиями (должностями); владение методами определения уровня вредности условий труда; знание методики аттестации рабочих мест; владение навыками контроля уровня безопасности условий и охраны труда.

Защита интересов работников — владение навыками разрешения трудовых споров и конфликтов; знание требований по обеспечению защиты персональных данных сотрудников; направлений, размера и порядка предоставления гарантий и компенсаций, выплачиваемых работнику в соответствии с Трудовым кодексом РФ и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права; знание и умение отслеживать гарантии работника при заключении трудового договора; умение заключать, изменять и прекращать трудовые договоры; знание порядка и владение навыками рассмотрения и разрешения трудовых споров; знание порядка проведения коллективных переговоров.

Законодательство — знание Трудового кодекса РФ и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права; Кодекса РФ об административных правонарушениях, Уголовного кодекса РФ и иных федеральных законов в части определения ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права.

Стратегия (политика) в области управления персоналом — знание основных методик и организационное обеспечение работы с персоналом.

4.3. Стратегический уровень

...4.3б. Специальные профессиональные знания, умения, навыки

Кадровое делопроизводство и кадровый учет — владение навыками оценки состояния и оптимизации кадрового делопроизводства, учета и отчетности, взаимодействия по кадровым вопросам с профсоюзами и внешними организациями; умение проводить анализ текучести кадров и других кадровых показателей.

Организационное развитие — умение разрабатывать навыки реализации стратегических планов и владение ими; знание принципов, форм и методов диагностики организационного развития компании; знание схемы управления бизнес-процессами компании и их документационного обеспечения, технологии проведения диагностики и мониторинга организационного развития, принципов разработки программ организационного строительства.

Подбор и адаптация персонала — знание принципов формирования системы привлечения и подбора персонала; умение разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора персонала, требования к должностям и критерии подбора; владение навыками анализа конкурентоспособности стратегии компании в области подбора и привлечения персонала; знание методов и инструментов отбора кандидатов и подбора персонала и умение применять их на практике; знание методов и владение навыками оценки эффективности, действующей в компании системы подбора и привлечения, адаптации персонала; умение разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала.

Обучение и развитие персонала — знание принципов формирования системы обучения и развития персонала, видов и форм обучения, принципов формирования учебных программ; умение разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала в компании; знание методов управления карьерой и умение применять их на практике; знание методов оценки эффективности сис-

темы обучения и развития и ее вклада в достижение целей компании и умение применять их на практике.

Оценка и аттестация персонала — умение определять цели, задачи и виды оценки персонала в соответствии со стратегическими планами компании, разрабатывать критерии оценки; знание методов и инструментов оценки персонала и умение применять их на практике; знание методов и владение навыками оценки результатов и качества оценки персонала в компании, организации оценочных мероприятий; умение проводить аттестацию персонала.

Мотивация и стимулирование персонала — знание принципов формирования системы мотивации персонала, теорий мотивации и видов стимулирования, методов выявления мотивов сотрудников; знание методов оценки эффективности системы мотивации и умение применять их на практике, умение разрабатывать и внедрять политику мотивации с учетом внешней и внутренней среды компании; умение анализировать результаты диагностики системы мотивации.

Организация и оплата труда — знание принципов формирования системы оплаты труда персонала; владение навыками анализа конкурентоспособности политики оплаты труда; умение разрабатывать и внедрять политику оплаты труда персонала; знание системы и форм оплаты труда, методов и инструментов дифференциации персонала и умение применять их на практике; знание методов нормирования труда и расчетов необходимой численности персонала, основных трудовых показателей в области организации труда персонала; знание методов и владение навыками оптимизации расходов на персонал и умение оценивать эффективность системы оплаты труда.

Взаимоотношения в коллективе, социальные программы — умение определять задачи построения системы внутренних коммуникаций в соответствии со стратегическими целями компании, формировать принципы и стандарты построения, оценивать эффективность системы внутренних коммуникаций; определять приоритетные и эффективные для компании каналы внутренних коммуникаций; проводить общекультурные мероприятия, в том числе празднование торжественных дат; разрабатывать социальную программу компании.

Законодательство — знание Трудового кодекса РФ и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права; Кодекса РФ об административных правонарушениях, Уголовного кодекса РФ и иных федеральных законов в части определения от-

ветственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права; знание Гражданского кодекса РФ в части, относящейся к деятельности организации.

Условия и охрана труда — умение проводить аттестацию рабочих мест, знание условий труда, умение определять вредные для здоровья условия, уровень компенсаций и пути повышения безопасности рабочих мест.

Стратегия (политика) в области управления персоналом — знание основных методик и умение обеспечивать работу с персоналом в организации; умение разрабатывать кадровую и социальную политику компании в соответствии со стратегическими планами, владение навыками внедрения кадровой и социальной политики; умение определять и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом; умение оценивать кадровый потенциал компании и возможности его развития; владение навыками постановки системы управления персоналом в компании; умение формировать бюджет затрат на персонал и контролировать его исполнение; владение навыками оценки эффективности работы с персоналом.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ И САМОПОДГОТОВКИ

1. Какие функции управления персоналом реализуются в выбранной вами организации? Какие функции управления персоналом не реализуются и почему?
2. Есть ли в данной организации отдельное подразделение или работник, специализирующиеся на выполнении этих функций? Если нет, нужны ли они? Как должны быть разделены обязанности по управлению персоналом между службой персонала и руководителями структурных подразделений?
3. Каковы состояние и динамика основных факторов, формирующих функцию управления персоналом, применительно к выбранной организации: давления рынка, деятельности профсоюзов, государственного регулирования, численности работников, сложности бизнес-организаций и др.?

ГЛАВА 2

СТРАТЕГИЯ ПО ПЕРСОНАЛУ

Любая стратегия — это программа действий по достижению определенных целей, рассчитанная на определенный период. Отличительные характеристики стратегии:

- достаточно длительный период действия (чаще всего 5 лет и больше);
- целевое состояние, которое должно быть достигнуто к концу стратегического периода (могут быть и промежуточные ориентиры);
- система действий, обеспечивающих достижение запланированных целей в запланированные сроки;
- лучшие стратегии-варианты.

Стратегия по персоналу (УЧР, *HRM*) имеет еще одну отличительную характеристику — она обеспечивает реализацию не обязательно, но возможно эффективной (оптимальной, наилучшей) рыночной стратегии компании.

Стратегия по персоналу относится к числу операционных стратегий. Она нацелена на реализацию общей рыночной стратегии компании и сопровождается другими операционными стратегиями, в частности стратегиями *основной деятельности* (производства, продаж, обслуживания), *технической* (развитие технологии и техники), *финансовой* (оценка стоимости компании и путей ее увеличения), *информационных технологий* (информационное обеспечение всех видов стратегии компании). Кроме того, рассматриваются возможности повышения прозрачности управленческого (не только финансового) учета по ключевым точкам стратегических целей и ключевым показателям эффективности; роль и место руководителей функциональных направлений в разработке и внедрении стратегии.

Объектами конкуренции на рынке являются маркетинговые направления — насколько рынок известен, на какие рынки выходить, с какой стратегией, в какой последовательности и пр. — и работник. Все остальное — товары, технология, оборудование, цены — менее значимо и быстро приходит к примерно одному уровню, во всяком случае, у действительно конкурирующих между собой компаний.

МАТЕРИАЛЫ СТРАТЕГИИ ПО ПЕРСОНАЛУ

По моему мнению, к собственно **стратегическим** относятся следующие функции, объединенные в рассмотренные ранее блоки.

Блок 1. Определение общих принципов работы с персоналом и групп интересов. Разработка стратегии по персоналу (по человеческим ресурсам). Обеспечение связи политики управления человеческими ресурсами с изменениями в бизнесе — в стадии развития и секторах / направлениях. Анализ и оптимизация затрат на персонал; формирование и ведение бюджета функции управления персоналом (в том числе фондов оплаты труда и социальных компенсаций).

Блок 2. Выбор преимущественного типа занятости, расчет на постоянство / сменяемость персонала, выбор процедуры найма — со стороны или внутрифирменный, по знакомству или по конкурсу.

Блок 3. Выбор преимущественно индивидуальной или командной работы, степени экономической самостоятельности подразделений, степени формализации обязанностей.

Блок 4. Оценка квалификаций работников, важных для организации в целом и применительно к основным группам персонала / позициям. Средства, которые организация готова тратить на обучение и развитие работников. Предпочтительный тип обучения — на стороне или внутрифирменное.

Блок 5. Предпочтительная структура трудовой мотивации — по компании в целом и в разрезе основных профессиональных групп. Предпочтительные формы, степень индивидуализации и принципы оплаты труда. Степень открытости оплаты труда для работников. Предпочтительные способы стимулирования.

Блок 6. Определение степени ответственности организации перед сотрудниками за условия работы. Определение, какие рабочие места относить к числу опасных для здоровья, в каких случаях следует компенсировать работникам неблагоприятность условий труда и повышать безопасность этих условий.

Блок 7. Степень восприятия организацией работника как человека, испытывающего определенные нужды. Участие организации в удовлетворении определенных социально-бытовых потребностей сотрудников.

Блок 8. Решение о допуске рядового работника к стратегической информации компании.

НАПРАВЛЕННОСТЬ (ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ) РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ:

- **прибыль.** Главная цель и смысл деятельности любой бизнес-организации — прибыль. Именно размер текущей прибыли показывает, насколько успешна деятельность организации. Если прибыль достаточна, можно думать о развитии организации, выплачивать работнику достойную зарплату, решать социальные задачи;
- **клиенты.** Если организация будет иметь постоянных и надежных клиентов и удовлетворять их нужды, это обеспечит ей прибыль и развитие;
- **дело.** Деятельность организации должна быть значимой для общества, что обеспечит ей и клиентов, и прибыль, и развитие;
- **работники.** Преданность работника фирме, его желание работать, его высокая квалификация тоже обеспечат организации и клиентов, и высокое качество, и прибыль, и постоянное развитие;
- **развитие.** Учитывая постоянную динамику окружающей среды, нужно менять и клиентов, и дело, и работников. Поэтому развитие — основа долговременного успеха для любой фирмы;
- **территория (населенный пункт).** Бизнес фирмы должен быть неотделим от данной территории (населенного пункта, микрорайона). Взаимная заинтересованность и взаимопомощь — залог общих успехов.

Все компоненты альтернативны!

Мои собеседования с примерно 35 высшими сотрудниками — директорами по *HR*, исполнительными директорами (*top executive*) и другими высшими руководителями (*top managers*) западных компаний различного профиля показали необычные данные (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Структура миссии западных компаний, %

Прибыль	Клиенты	Дело	Работники	Развитие	Торговля
2–5	20–30	15–20	15–20	15–20	2–5

Данные оказались настолько парадоксальными и настолько не соответствовали постоянно высказываемой основной задаче любой

компания — максимизации прибыли, что мне пришлось задавать моим собеседникам специальные вопросы. Вот что они ответили.

Разговор о прибыли должен быть вполне конкретным. В большинстве отраслей действует отраслевая норма в 7–11%: 7% можно сделать почти всегда, превысить 11% не позволят конкуренты, поэтому сомнительно, что стоит все усилия потратить на 1–4% сверх отраслевого увеличения прибыли. Может быть, такой рост прибыли полезнее получить в качестве побочного эффекта от развития других элементов миссии.

Прибыль как таковая никому не нужна, она — средство конкурентной борьбы и позволяет при сколько-нибудь постоянной деятельности решать другие конкурентные задачи: увеличивать (или хотя бы не терять) число клиентов; стать (или оставаться) лучшей компанией в отрасли; обеспечивать высокие темпы развития; на высоком уровне решать проблемы коллектива (в том числе, труда).

Рост прибыли как главная цель не интересна настоящему управленцу; гораздо интереснее решать другие стратегические задачи, обеспечивать реализацию других компонентов миссии.

Что касается современного российского бизнеса, то он явно отличается от западного (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Структура миссии российских компаний, %

Прибыль	Клиенты	Дело	Работники	Развитие	Торговля
25–50	10–15	10–15	Менее 5	5–10	Менее 5

ОСОБЕННОСТИ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, ЕСЛИ В РЫНОЧНОЙ СТРАТЕГИИ ПЕРВЕНСТВУЕТ:

Прибыль

- **Работник-ресурс.** Экономия на всех видах его стоимости — найме, обучении, оплате, коммуникациях и пр. Найм рациональный — только под имеющуюся работу; если работа сокращается, лишние работники увольняются. Преимущественно индивидуальная организация труда; преобладают разделение труда и административный контроль; активности от работника не ожидают. Обучение персонала минимально — только для руководящего состава и уникальных специалистов. Преобладание инструментального и избегательного типов мотива-

ции. Оплата минимальная; показатели слабо определены; фактическая зарплата часто значительно выше официальной; узкий спектр применяемых форм стимулирования. Минимальное внимание к бытовым нуждам работников. Организация для работника закрыта: информирование минимально, обратная связь не поддерживается.

Клиенты

- **Работник — активный коммуникатор**, понимающий и умеющий воплощать в процессе работы принцип «Клиент превыше всего!». При найме проявляется повышенное внимание к общему образованию, внешним данным и коммуникабельности кандидата. Распределение работников по группам и типам клиентов; обеспечение взаимозаменяемости работников; в системе контроля преобладают письменные отчеты. Режим работы относительно свободный. Обучение концентрируется на исследовании рынка, работе с клиентами и особенностях предлагаемых товаров (услуг). Преобладание профессионального типа мотивации. Главный показатель оплаты — состояние клиентской базы (рост, сохранение, развитие за счет определенных групп и пр.). Широко используются денежные стимулы и гибкий график работы. Ограниченное внимание к бытовым нуждам работников. Организация для работника открыта слабо; работники достаточно подробно информируются только о клиентах; по этим же вопросам поддерживается и обратная связь.

Дело

- **Работник — не только профессионал, но и специалист в данной сфере бизнеса.** Повышенное внимание к квалификации — при найме и отборе, в оплате, в коммуникациях. При найме предпочтение отдается тем, кто имеет опыт работы в данной сфере бизнеса; распространен наем по знакомству и отраслевым связям. На высшем уровне — командная организация работы с приоритетом общих, качественных показателей деятельности; на уровне подразделений — отработанная (по технологии) система функций; активность от работника ожидается только в рамках его работы; регулярные отчеты. Хорошо поставлено профессиональное обучение. Стимулируется развитие специалистов и руководителей всех рангов. Преобладание профессионального типа мотивации. Наивысшая в данном сегменте

рынка оплата, позволяющая иметь лучших специалистов. Ограниченное внимание к бытовым нуждам работников. Основная деятельность организации широко открыта для работника; постоянно поддерживается система обратной связи.

Работник

- **Работник** — личность, главный источник эффективности, партнер; организация — единая семья. Приверженность работника фирме превалирует над его квалификацией. Сочетание различных видов найма, развит внутрифирменный найм; широкий спектр требований к кандидатам, включая личные качества. Слабая определенность функций, взаимозаменяемость работников; развитые неформальные отношения; взаимное подстраивание рабочих мест и работников. Обучение и развитие всех групп персонала. Преобладание профессионального, патриотического и хозяйского типов мотивации. Высокая доля постоянной части заработка; широкий спектр надбавок и доплат; разнообразие применяемых форм стимулирования. Постоянное внимание к широкому спектру потребностей работника. Все аспекты деятельности организации максимально открыты для работника; развитая система обратной связи; работники объединены.

Развитие

- **Работники** — источники и средства развития. Ориентация на постоянные изменения, как на динамичное развитие персонала, так и на регулярный приток новых работников. Стимулирование новых идей и других инноваций. Преимущество отдаленно внутрифирменному найму, а при найме со стороны — конкурсу; повышенные требования к общему образованию и разностороннему опыту работы. Преимущественно командная форма работы; от работников ожидается высокая активность; регулярные отчеты и коллективное обсуждение результатов работы. Акцент на внутрифирменном обучении и развитии всех групп персонала; используются комплексные формы обучения, инновационные методы. Преобладание патриотического типа мотивации. Поддерживается карьерная динамика; стимулируется инновационная активность. Минимальное внимание к бытовым нуждам работников. Основная деятельность организации широко открыта для работника; система

обратной связи действует регулярно и ориентирована на инновации.

Территория

- **Большинство работников тесно связаны с данной территорией.** Акцентирование связи с территорией во всех аспектах работы. Распространение влияния фирмы за пределы работы. Преимущественный наем людей с данной территории (населенного пункта, микрорайона). Хорошо поставлено первичное и вводное обучение; развито переобучение; повышение квалификации минимально. Преобладание патристического и хозяйского типов мотивации. Социально-бытовая сфера организации акцентируется особо, на паритетных началах с территорией. Организация достаточно открыта для работника; в системе информирования и обратной связи особое внимание уделяется вопросам, связанным с деятельностью организации на данной территории.

СТАДИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Становление:

- нет определенности в специфике и масштабах бизнеса;
- малочисленный персонал, неустановившийся круг обязанностей;
- оперативный характер принимаемых решений.

2. Быстрый рост:

- сфера деятельности определена;
- высокий (растущий) спрос на товары и услуги фирмы;
- конкуренция с другими агентами рынка за счет количественных показателей;
- отработанная технология деятельности.

3. Стабильная работа / Качественное совершенствование:

- сфера деятельности определена;
- стабильный потребительский спрос;
- сектор рынка разделен между основными агентами;
- конкуренция за счет новых видов товаров, снижения цен, предоставления дополнительных услуг, повышения качества товаров и услуг.

4. Маневр:

- стабильное присутствие на рынке;

- перспективное (реальное) ухудшение потребительского спроса на одном из занимаемых секторов рынка;
- освоение нового сектора рынка с одновременным (перспективным) ослаблением своего присутствия в секторе с падающим спросом.

5. *Сворачивание:*

- | | | |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> а. «Благородный уход» | | <ul style="list-style-type: none"> б. <i>Выжидание</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> • постепенное прекращение деятельности | | <ul style="list-style-type: none"> • стабилизация деятельности на минимальном уровне; • ожидание перемен к лучшему; • поиск новых возможностей |

ОСОБЕННОСТИ ПОЛИТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА РАЗЛИЧНЫХ СТАДИЯХ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <p>1. Становление.</p> | <p>Отношение к работнику не сформировано. Сплоченная команда менеджмента и переменный состав работников. Обучение ограничено. Большинству работников установлены оклады. Во всех направлениях работы с персоналом превалируют краткосрочные решения.</p> |
| <p>2. Быстрый рост.</p> | <p>Четкая организационная структура и специализация функций. Массовый набор линейного персонала. Вводное обучение и тренинги. Стимулирование исполнения и объемных результатов. Рост зарплаты. Улучшение условий труда. Выделение службы персонала.</p> |
| <p>3. Стабильная работа.</p> | <p>Перестройка организационной структуры. Работник — самый важный ресурс. Развитие клиентской ориентации персонала. Ограниченный прием, но с расширенным спектром требований. Акцент на повышении квалификации. Стимулирование активности и новых форм работы. Усложнение систем оплаты. Развитие системы коммуникаций и корпоративной культуры. Повышение роли службы управления персоналом, отработка процедур ее деятельности.</p> |

сообщение об изменениях в хозяйственной деятельности и стратегии компании, которые могут повлиять на условия труда и заработок; выстраивание отношений с сотрудниками и партнерами на основе честности, доверия и утвержденных стандартов;

5) *уважение достоинства* — уважение достоинств и прав других людей (в том числе сотрудников); осуществление программ охраны здоровья и гарантии безопасности; обеспечение конфиденциальности информации о сотрудниках; оказание им содействия в обучении и совершенствовании их знаний и навыков; признание права сотрудников на добровольное объединение и коллективный договор; обеспечение им занятости и предоставление возможности устройства на работу;

6) *справедливость* — добросовестное ведение дел каждой заинтересованной стороной; предоставление справедливой и разумной компенсации за труд, обеспечение равных условий трудоустройства; пресечение сговора с конкурентами; отсутствие незаконных выплат и оказания услуг с целью сохранения конкурентных преимуществ; соблюдение правовых норм и исключение незаконного преследования сотрудников за нарушения корпоративных правил и закона;

7) *гражданская ответственность* — соблюдение соответствующих законов и правил; соблюдение прав акционеров; защита окружающей среды; сотрудничество с объединениями рабочих, правительством и другими инстанциями, но при этом невмешательство в политическую и управленческую деятельность государства; внесение вклада в экономическое и социальное развитие региона, страны и международного сообщества, а также инновации во всех областях техники, экономики, управления;

8) *обратная связь* — в случае конфликта с сотрудниками вступление с ними в переговоры с обязательным рассмотрением их предложений, требований и жалоб; поддержание и оберегание демократических институтов; совместная работа с различными субъектами сферы бизнеса.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Для выработки стратегии компании по персоналу из всех групп интересов (рис. 2.1) очень важно рассмотреть соотношение позиций собственника и высших управленцев. При этом собственнику, даже если он отходит от оперативного управления и больше зани-

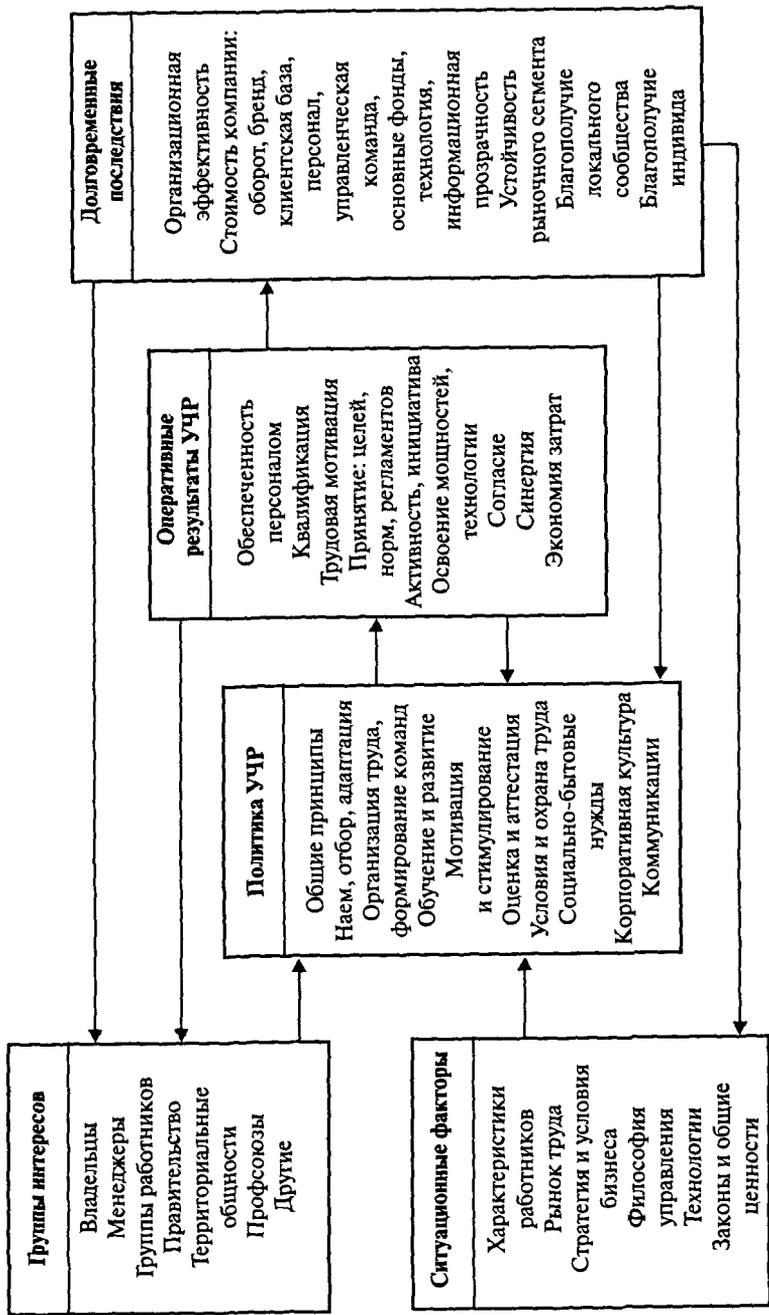


Рис. 2.1. Область управления человеческими ресурсами

мается стратегией, совершенно не следует полностью расставаться с менеджментом. Ему нужно разделить свои обязанности с высшими управляющими (*top executive*), а по персоналу — с директором по персоналу (*top managers*).

Можно зафиксировать следующее соотношение действий: 1) видение, миссия, целеполагание — собственник; 2) целеполагание, разработка плана действий — исполнительный директор; 3) одобрение плана — собственник; 4) исполнение — *top executive*; 5) контроль (мониторинг) — собственник; 6) отчет — высший исполнительный руководитель; 7) оценка — собственник.

ВСТАВКА 2.1

Планирование персонала как элемент стратегического планирования организации¹

Современные условия деятельности организаций выдвинули в качестве общего для всех организаций требование ориентироваться при формировании ресурсов не только на текущие потребности, но и на длительную перспективу. Это требование касается всех видов ресурсов, в том числе и человеческих.

Кадровое планирование должно дать ответы на следующие вопросы: сколько работников, какого уровня квалификации, когда и где будут необходимы (планирование потребности в персонале); каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты (планирование привлечения или сокращения штатов); каким образом можно использовать работников в соответствии с их способностями (планирование использования кадров); каким образом можно целенаправленно содействовать повышению квалификации кадров и приспособлять их знания к меняющимся требованиям (планирование кадрового развития); каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия (расходы по содержанию персонала)?

Основные задачи кадрового планирования: разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами; увязка кадрового планирования с планированием организации в целом; организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации; проведение в жизнь решений, способствующих успешному

¹ Информационно-аналитическая система «Персонал-911» (выдержки).

осуществлению стратегии организации; содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании; улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

Кадровое планирование включает в себя прогнозирование перспективных потребностей организации в персонале (по отдельным его категориям); изучение рынка труда (рынка квалифицированной рабочей силы) и программы мероприятий по его «освоению»; анализ системы рабочих мест организации; разработку программ и мероприятий по развитию персонала.

При этом организация преследует следующие цели: получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве; наилучшим образом использовать потенциал персонала — предвидеть проблемы, возникающие из-за избытка или нехватки персонала.

Проблема интеграции кадрового планирования в планы организации

Кадровое планирование включает применение базисного процесса планирования к решению потребностей человеческих ресурсов в организации. Чтобы быть эффективным, любой план по развитию человеческих ресурсов должен быть основан на долгосрочных планах организации. Успех кадрового планирования в значительной степени зависит от того, насколько тесно отдел кадров в состоянии интегрировать эффективное планирование персонала с плановым процессом организации. Стратегическое планирование должно устанавливать факторы, которые являются ключевыми для успеха организации.

Хотя кадровое планирование методически имеет много общего с другими областями планирования, по ряду важных аспектов оно от них отличается. Проблемы кадрового планирования обусловлены трудностью процесса планирования кадров, определенной сложностью прогнозирования трудового поведения, вероятностью возникновения конфликтов. Возможности использования кадров в будущем и отношение их к работе прогнозируются с высокой степенью неопределенности. К тому же участники организации могут сопротивляться тому, чтобы быть «объектами» планирования, не соглашаться с результатами планирования, что не исключает возможность возникновения конфликта; двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга или инвестиций цели затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров добавля-

ется расчет показателей социальной эффективности. Если в других областях можно оперировать количественными величинами (сумы денег), то данные при кадровом планировании носят преимущественно качественный характер (данные о способностях, оценка проделанной работы).

В качестве составной части общефирменного планирования кадровое планирование имеет своей задачей предоставление персоналу рабочих мест в нужный момент и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и склонностями.

Процесс кадрового планирования состоит из **четырёх базисных шагов**: 1) определение воздействия организационных целей на подразделения организации; 2) определение будущих потребностей (необходимой квалификации будущего персонала и общего числа работников, которые требуются для достижения данной организацией поставленных целей); 3) определение дополнительной потребности в персонале при учете имеющихся кадров организации; 4) разработка конкретного плана действий по ликвидации потребности в персонале.

Если принять утверждение, что кадровое планирование должно базироваться на стратегических планах организации, его цели должны быть производными от целей организации.

Процесс установки целей начинается с утверждения глобальной стратегической задачи (миссии), которая определяет будущее организации. Все остальные цели формулируются на ее основе. Они используются, чтобы установить краткосрочные цели. Последние в основном имеют временной график и могут быть выражены в количественных характеристиках.

Каскадный подход не есть форма «нисходящего» планирования, где цели переданы «вниз» более низким уровням организации; скорее, в процесс планирования должны включаться все уровни управления. Такой подход ведет к восходящему и нисходящему потокам информации в течение процесса планирования. При правильном использовании каскадного подхода в процесс планирования включаются менеджеры среднего звена и служба управления персоналом. Это гарантирует, что цели сообщаются и координируются на всех уровнях организации.

На ранних стадиях служба персонала может влиять на установку цели в деле обеспечения информацией относительно имеющихся человеческих ресурсов.

После того как организационные, дивизиональные и ведомственные цели установлены, необходимо произвести собственно

постановку кадровой проблемы. Существенен вопрос: что необходимо производству с точки зрения его кадрового обеспечения? Параметры заданной производственной программы и организационная структура фирмы определяют требуемое количество и качество рабочей силы. Разрабатываются как общая потребность в рабочей силе, так и потребности по отдельным должностям и специальностям. Здесь главное не рассматривать квалификации и способности работающего персонала, а определять квалификации и способности, которые требуются для достижения поставленной цели. Предположим, что цель промышленного отдела — повышение выпуска продукции определенного наименования на 10%. Когда эта цель установлена, менеджер отдела должен определить, как это переводится в кадровые потребности. Хорошая точка старта — сделать обзор текущего описания задания. При наличии такого обзора менеджеры находятся в более адекватном положении, чтобы определять квалификацию и навыки работников, необходимые для достижения цели.

Здесь менеджерам приходит на помощь ряд техник для анализа содержания работы. Это фотография рабочего времени и проведение собеседования с теми работниками, которые выполняют эту или подобную работу. В ходе использования фотографии рабочего времени определяются и регистрируются во времени задачи и действия, выполняемые работником. По результатам такого исследования могут быть достаточно точно определены степень целесообразности и ранг значимости отдельных трудовых действий. Другой метод предусматривает сбор необходимой информации путем собеседования с работниками или их непосредственными руководителями; возможно также использование анкетного опроса, когда респонденты заполняют стандартный опросный лист или дают в свободной форме письменное описание содержания выполняемой ими работы.

Эти методы предоставляют реальную возможность учесть мнение непосредственного исполнителя работы, но на оценку содержания работы могут повлиять субъективное восприятие респондента, стереотипность его представлений о трудовом процессе. Последний шаг в этой фазе — перевести квалификационные требования и способности в типы и количество служащих.

Работу следует вести в трех направлениях: 1) оценка, анализ состояния наличных ресурсов (количество, качество, результативность труда, заслуги, компетентность, оптимальность загрузки, текучесть кадров и др.); 2) оценка внешних источников — работ-

ников других предприятий, выпускников учебных заведений, учащихся; 3) оценка потенциала указанных источников (качественные резервы развития ресурсов).

В соответствии с эволюцией кадровой политики (от функции снабжения готовой рабочей силой до функции всемерного развития и максимального использования уже занятых работников) происходит переход от оценки внешних источников к более тщательному анализу состояния и потенциала внутренних ресурсов. При этом сама оценка носит все более активный характер — от учета количественных и качественных параметров к исследованию потенциала.

Особое значение ресурсный блок приобретает в условиях инновационных процессов, поскольку кадры составляют важнейший элемент научно-технического потенциала фирмы, причем работающий в режиме активной обратной связи (генерирование нововведений). В данном блоке выявляются те, кто способен реализовать свой потенциал в неопределенных условиях (новаторов), оценивается их пригодность к творческой работе. Часто меняется и единица оценки, ею становится группа работников.

Следующая ступень — оценка соответствия требований и ресурсов (в настоящее время и в будущем). Выявление разрыва окончательно корректирует количественную и качественную потребность в кадрах. Очень важно установить природу несоответствия требуемого и имеющегося, поскольку этим обуславливается круг мероприятий по его ликвидации.

Методы прогнозирования кадровых потребностей

Методы прогнозирования потребностей в персонале могут быть основаны либо на суждениях, либо на использовании математики. ***Суждения*** включают оценки управляющих и метод Дельфи.

При использовании метода *оценок управляющих* менеджеры представляют оценки будущих потребностей укомплектования персоналом. Эти оценки могут производиться как верхним управленческим звеном и передаваться «вниз», так и управленцами более низкого уровня и передаваться «вверх» для дальнейшего изменения. Наибольший успех возможен при комбинации этих двух вариантов.

При использовании *метода Дельфи* каждый из экспертов делает независимую оценку того, каким будет следующий запрос, руководствуясь всеми основными допущениями. Посредники представляют прогноз и предположения каждого эксперта другим, что позволяет экспертам пересматривать их позиции в случае необходимости. Этот процесс продолжается вплоть до согласия в позициях экспертов.

Методы, основанные на использовании *математики*, включают различные статистические методы и методы моделирования.

Статистические методы используют исторические данные для проектирования будущего состояния. Одним из них можно считать экстраполяцию — наиболее простой и часто употребляемый метод, который состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность этого метода состоит в его доступности. Его недостаток — невозможность учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому этот метод рекомендуется для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в относительно стабильных внешних условиях.

Методы моделирования обычно обеспечивают упрощенный просмотр кадровых потребностей в организации. При изменении входных данных кадровые разветвления могут проверяться для различных сценариев потребностей в персонале.

Методы экспертных оценок более просты и обычно не требуют сложных исследований. Однако, учитывая быстрое увеличение числа ПК, можно предположить что методы, основанные на математике, будут применяться чаще.

Отдельную группу составляют методы определения необходимой численности кадров предприятия. Следует различать общую потребность в персонале, т.е. вся численность персонала, которая необходима предприятию для выполнения запланированного объема работ (брутто-потребность в кадрах); дополнительное количество работников, которое необходимо в планируемом периоде добавить к имеющейся численности базового года, обусловленное текущими нуждами предприятия (нетто-потребность в кадрах).

Брутто-потребность в персонале (БПП) можно определить при помощи штатных расписаний организации, анализа стоящих задач и статистических методов по следующей формуле:

$$\text{БПП} = (m_i \times t_i) \times \text{КНВ} / (\text{ТРВ} \times 60),$$

где m_i — количество рабочих процессов в плановом периоде; t_i — среднее время выполнения каждого рабочего процесса в минутах; КНВ — коэффициент нехватки времени для учета перерывов, отпусков, болезни; ТРВ — тарифное рабочее время планового периода в часах (иногда — с учетом сверхурочных).

Если из количественного значения брутто-величины вычесть фактический наличный состав персонала и учесть будущие изменения в нем (выход на пенсию, переводы, увольнения), то получим

нетто-потребность в персонале. Если это величина положительная, то возникают проблемы найма персонала, если отрицательная — его приспособления к потребностям.

Как только требования к персоналу определились, должны разрабатываться планы действия для достижения желаемых результатов. Если требования сети указывают на потребность для добавлений, планы должны составляться таким образом, чтобы набирать, выбирать, ориентировать и подготавливать нужное количество и квалификацию необходимого персонала. Если необходимо уменьшение персонала, планы составляются так, чтобы реализовать необходимые корректировки. Если время не имеет значения, естественное старение персонала может использоваться, чтобы уменьшать трудовые издержки. Однако, если организация не может предоставлять возможность естественного старения, то количество может сокращаться или при уменьшении общего числа служащих, или при создании других корректировок, которые не приводят к отставке служащих.

Четыре основных пути сокращения общего числа служащих: сокращение производства; истечение срока, завершение; побуждение к раннему уходу на пенсию; побуждение к добровольному уходу с должности.

Большинство планов ранних уходов на пенсию и уходу с должности обеспечивает некоторое финансовое побуждение к этим отставкам.

Подходы, не приводящие к отставке служащих, включают реклассификацию, пересылку, распределение работы. *Реклассификация* — это понижение в должности служащего, уменьшение возможностей работы или комбинация этих двух факторов. Обычно реклассификация сопровождается уменьшением оплаты. *Пересылка* — перемещение служащего в другую часть организации. *Распределение работы* — установка на ограничение (сокращение) объемов производства и завершение этого процесса посредством пропорционального уменьшения часов работы персонала.

На организационные цели влияет большое количество внешних факторов (экономика, конкуренция и технология). Когда организационные цели установились, они транслируются в дивизиональные ведомственные цели. Отдельные менеджеры определяют человеческие ресурсы, необходимые для достижения целей. Отдел кадрового планирования соединяет расчеты и определяет общий спрос в персонале для данной организации.

Сеть кадровых требований основывается на информации, представленной на рассмотрение различными отделами организации относительно персонала и ожидаемых изменений. Если требования сети положительны, организационными орудиями являются набор, выбор, обучение и разработка; если отрицательны — сокращение производства, истечение срока, ранняя отставка или добровольный уход.

Основные виды кадрового планирования

С производственно-экономической точки зрения кадровое планирование представляет собой оцениваемое с помощью экономических и организационных критериев соответствие между работником и его рабочим местом на определенном участке труда.

Задачи кадрового планирования разнообразны: планирование потребностей в персонале, привлечения (набора) персонала, использование и сокращение персонала, обучение персонала, сохранение кадрового состава, расходы на содержание персонала, планирование производительности.

Конкретное определение *потребности в персонале* представляет собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

Факторы, учитываемые при планировании потребности в персонале: *действующие вне предприятия*: изменение конъюнктуры; изменение структуры рынка; конкурентные отношения; данные, определяемые экономической политикой; тарифное соглашение; *действующие на предприятии* (внутренние): запланированный объем сбыта; техника, технология, организация производства и труда; текучесть кадров; простои; стратегия профсоюза.

Планирование использования кадров осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей. Цель — экономичное и справедливое по отношению к человеку распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами. Реализация планирования использования кадров должна обеспечить оптимальную степень удовлетворенности работников своими

рабочими местами в том случае, если были учтены их способности, умения, требования и мотивация.

При определении места работы в процессе планирования использования кадров наряду с учетом квалификационных признаков следует принимать во внимание психические и физические нагрузки на человека на том или ином рабочем месте, их соответствие возможностям человека, принимаемого на работу. Посредством такой конкретизации планирования использования рабочей силы можно избежать завышения и занижения требований, профессиональных заболеваний и др.

Особые проблемы в планировании использования кадров возникают при обеспечении занятости таких групп работающих, как молодежь, пожилые работники и люди с ограниченными физическими и психическими возможностями.

Планирование обучения персонала призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности и саморегуляции работника, ускоряет процесс адаптации к изменяющимся условиям производства. Планирование обучения должно учитывать требуемое количество учеников; количество существующих работников, нуждающихся в обучении или переобучении; организацию новых курсов или расходы на существующие курсы. Это качественная составная часть кадрового планирования. Она включает в себя все усилия предприятий, направленные на сохранение соответствующего уровня знаний у трудового коллектива или на повышение квалификационного уровня путем дополнительной подготовки.

Планирование роста квалификации кадров имеет большое значение в процессе осуществления производственных мероприятий, которые касаются персонала. Оно позволяет использовать собственные резервы рабочей силы при расчете на более высокий успех, чем это смогли бы обеспечить поиски новых кадров, и дает отдельному работнику оптимальный шанс для самореализации.

Планирование сокращения или высвобождения персонала призвано определить, кого следует сократить, где и когда; действия, которые необходимо предпринять, чтобы помочь сокращенным работникам найти новую работу; политику объявления о сокращениях и выплаты выходных пособий; программу консультирования с профсоюзами.

Причинами высвобождения кадров могут быть явления организационного, экономического или технологического плана.

Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и создания для этого персонала социальных трудностей. В России данное направление деятельности по управлению персоналом пока не получило развития.

Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на классификации видов увольнений. Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из организации: по инициативе работника (по собственному желанию); по инициативе работодателя или администрации; в связи с выходом на пенсию.

Результаты исследования показывают, что высвобождение работников позволяет решить возникающие проблемы и дать ожидаемый эффект только в том случае, если в организациях заранее планировали проведение этой работы и минимизацию возможных негативных последствий высвобождения персонала.

Своевременные перемещения, переобучение, прекращение приема на работу в условиях ухода людей на пенсию или сокращений являются средствами осуществления политики на внутрифирменном рынке труда в рамках планирования сокращения персонала. Степень социальной напряженности при необходимости сокращения персонала может быть значительно уменьшена за счет использования разнообразных решений. В качестве альтернативы сокращению штатов принято рассматривать сокращение рабочего времени (неполный рабочий день и т.д.), перевод на другую работу, стимулирование увольнения по собственному желанию. Смягчить проблему сокращения штатов помогает стратегическое планирование штатов, т.е. проведение соответствующей политики привлечения, подготовки, ротации квалифицированных кадров. Стратегическое планирование в этом случае предусматривает проведение компенсационных мероприятий, что позволяет избежать более жестких мер.

Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию может быть заранее спрогнозировано с достаточной точностью по времени, поскольку это событие связано с существенными изменениями в личной жизни работников. Отношение организации к пожилым сотрудникам является мерилем уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

Временные рамки кадрового планирования

Поскольку кадровое планирование неразрывно связано с другими процессами планирования в организации, планы УЧР должны соотноситься с аналогичными характеристиками планирования в организации.

Организационные планы часто классифицируются следующим образом: 1) краткосрочные (до 2 лет); 2) среднесрочные (2–5 лет); 3) долгосрочные (более 5 лет).

В идеальном случае организация должна составлять планы на каждый из этих периодов. В табл. 2.3 приведены главные факторы, воздействующие на каждый из периодов кадрового планирования организации.

Таблица 2.3

Факторы, воздействующие на конкретные временные рамки кадрового планирования

Фактор прогноза	Краткосрочное планирование (до 2 лет)	Среднесрочное планирование (2–5 лет)	Долгосрочное планирование (более 5 лет)
Спрос	Оправданная занятость, включая рост, изменения и оборот	Потребности выводятся из ресурсов и планов	В некоторых организациях — аналогично среднесрочному, в других — повышение осведомленности в среде и технологии — метод экспертных оценок
Предложение	Перепись служащих без ожидаемых потерь плюс возможные поддержки зависимых групп	Вакансии персонала ожидаются исходя из конкретных данных о повышении производительности, планов развития	Управленческие ожидания изменения характеристик служащих и будущих возможностей персонала
Сеть потребностей	Количество и виды необходимого персонала	Количество, виды, данные и уровни потребностей	Управленческие ожидания будущих условий, воздействующих на непосредственное решение

Распространенные «ловушки» процесса кадрового планирования

Планирование персонала не всегда проходит успешно. Причин тому может быть множество, но есть восемь основных камней преткновения:

1) ***подлинный кризис***. Специалисты по кадровому планированию работают в среде, характеризующейся наличием неясных инструкций, различных линий политики компании, разнообразных стилей управления. Пока данные специалисты не получают прямых указаний руководства, они проводят большую часть своего времени, оглядываясь в поисках чего-либо значительного, несмотря на то, что вопросы организации и есть смысл их существования;

2) ***поруительство высшего руководства***. Чтобы планирование персонала было возможно, оно должно поддерживаться высшим руководством во всех мелочах. Такая поддержка может обеспечить также все необходимое для успеха планирования персонала;

3) ***размер первоначальных усилий***. Многие программы кадрового планирования терпят крах из-за чрезмерного первичного напряжения. Успешные программы «стартуют» медленно и постепенно развиваются. Развитие необходимых умений имеющегося «материала» и поиск необходимых замещений — два отличных «трамплина» для начинания;

4) ***координация управления в целом и управления персоналом***. К сожалению, часто планирование персонала производится без необходимой координации с целями организации. Это приводит к абсолютизации кадрового планирования;

5) ***интеграция с планами организации***. Планирование персонала обязательно должно соотноситься с общими планами организации. В связи с этим рациональным может быть конструирование каналов коммуникации между отделом планирования и кадровой службой;

6) ***противопоставление количественного и качественного подходов***. Некоторые специалисты рассматривают планирование персонала как некую числовую методику, помогающую наметить курс потока людей вверх, вниз и внутри различных подразделений организации. Другие используют исключительно качественный подход к кадровому планированию; фиксируя внимание исключительно на индивидуальных потребностях служащих — индивидуальном продвижении и развитии карьеры. Во многих других случаях синтез первого и второго дает оптимальный результат;

7) ***привлечение менеджеров, занятых конкретным управлением***. Кадровое планирование не есть исключительно функция отдела

персонала. Успешное планирование персонала зависит от привлечения к этому процессу других менеджеров, которые непосредственно работают с людьми на местах;

8) *техническая ловушка*. По мере того как кадровое планирование становится все более популярным, в его процесс все активнее вовлекаются постоянно возникающие новые технологии, приемы и т.д. К сожалению, сейчас появляется тенденция использования новинок не потому, что это необходимо организации, а потому, что «так делают все».

Итак, кадровое планирование — система подбора квалифицированных кадров при использовании внутренних и внешних источников с целью обеспечить потребность организации в необходимом количестве специалистов в конкретных временных рамках. Кадровое планирование включает в себя применение базисного процесса планирования к решению потребностей человеческих ресурсов в организации. Его успех зависит от того, насколько тесно этот процесс связан с базисным планированием.

ВСТАВКА 2.2

Из программы конференции «Эффективная стратегия бизнеса: разработка и реализация»¹

- Стратегическое планирование и стратегическое управление — есть ли разница?
- Наличие стратегии у компании — что это означает?
- Разные подходы и процедуры разработки стратегии компании.
- Отличие стратегического управления бизнесом от стратегического планирования.
- Пирамида стратегий. Составляющие полноценной стратегии компании.
- Стратегия собственника, топ-менеджеров и стратегия компании: что общего и в чем различия.
- Что дает внедрение стратегического управления различным участникам процесса — владельцу, топ-менеджеру, среднему менеджеру, рядовому сотруднику и компании в целом?
- Алгоритм построения системы стратегического управления компанией. Риски ее внедрения. Роль владельца и генерального директора.

¹ Конференция проведена группой компаний «Топ-Менеджмент Консалт» при поддержке Ассоциации финансистов; Москва, 18–19 октября 2006 г.

Рыночная стратегия компании. Алгоритм разработки и внедрения:

- Рыночная стратегия и пирамида стратегий.
- Стратегические цели компании, риски «интуитивного управления». Развитие рынков и сегодняшние угрозы для компаний.
- Стратегическое видение. Факторы построения стратегии. Формулирование стратегических целей компании.
- Цели оценки рынков, потребителей, конкурентов, внутреннего анализа компании. Выстраивание конкурентных преимуществ.
- Основные составляющие рыночной стратегии (цели, конкурентные преимущества, стратегические задачи по всем основным видам деятельности — разработке, производству, продажам и завоеванию рынков, послепродажному обслуживанию; основные направления действий).
- Основные функциональные стратегии. Трансляция стратегии на операционный уровень. Разработка индивидуальных целей и операционных планов.

Финансовая стратегия компании — оценка стоимости компании и пути увеличения ее стоимости. Кроме того, рассматриваются возможности повышения прозрачности управленческого (не только финансового) учета по ключевым точкам стратегических целей и ключевым показателям эффективности (КПЭ).

Стратегия компании в области информационных технологий (ИТ) — разработка и «трансляция» ИТ-стратегии на операционный уровень; роль и место собственников, топ-менеджеров, руководителей функциональных направлений в разработке и внедрении ИТ-стратегии компании.

ВСТАВКА 2.3

Опыт компании «LUCAS» (Великобритания)

Миссия организации:

- Создать обстановку постоянного улучшения и развития.
- Заботиться о наилучшем удовлетворении нужд заказчика.
- Производить то, что требует сегодня рынок, и высокого качества.
- Уважать людей и их ценности.
- Делать деньги и быть прибыльными.

Основы политики и практики управления человеческими ресурсами

Основные блоки системы управления персоналом приведены на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Основные блоки системы управления персоналом

Рассмотрим их подробнее.

Обеспечение кадрами — это анализ обеспечения предприятия рабочей силой в соответствии с коммерческими планами компании; регулярные оценки рынка труда; проведение гибкой политики занятости; предоставление равных возможностей для всех работников; набор кадров, увязанный с планами развития компании и целями обеспечения преемственности в коллективе; применение эффективных процедур отбора кадров рекрутинговых фирм для оценки претендентов на ключевые должности и профессии; стремление приглашать кадры со всего мира; отбор, основанный на анализе квалификации и перспектив продвижения по службе; поддержание прочных связей с образовательными организациями и местными органами власти.

Вознаграждения устанавливаются в зависимости от индивидуальных и коллективных результатов труда и текущей прибыльности бизнеса; используются объективные методы оценки результатов труда по конечному продукту; поощряются широкое определение поля деятельности, выполнение новых, значительно измененных работ, а также носящих международный и межтерриториальный характер; учитываются техническая рационализация; основываются на ежегодном планировании работы (как части процедуры аттестации).

Развитие работников включает в себя повышение компетентности в отношении требований, выявляющихся при описании работы; административное развитие, ориентированное на стратегическую компетенцию; компетентность в общих вопросах развития

бизнеса; универсальную систему оценки работ, которую проводят непосредственные руководители; общую оценку обучения работника, учитывающую и результаты его труда; персональные планы развития для всех работников, служебного продвижения для всех высших должностей в системе управления; новаторские подходы к обучению и развитию; регулярные межфункциональные изменения работ и перемещения работников; выделение специальных ресурсов на переобучение работников.

Отношения с работниками регулируются непосредственными руководителями при поддержке службы персонала; поддерживаются системой регулярных коммуникаций как с отдельными работниками, так и с коллективами; поощряется вовлечение работников в процесс коммуникации; широко используются децентрализованные формальные процедуры переговоров и соглашений; поддерживаются максимальной гибкостью в организации работы; основываются на применении справедливых и хорошо продуманных дисциплинарных процедур.

Информационные системы по кадрам дают интегрированную информацию по персоналу и системам оплаты; содержат данные о работниках, выполняемых ими работах и их оплате за все время работы человека в компании; дают детальную информацию для учета и составления балансов использования рабочего времени и анализа причин различного рода потерь, осуществления различного административного контроля, обеспечения набора кадров, организации обучения; обеспечивают хранение и обработку информации с раздельным доступом для службы персонала и линейных руководителей.

Должностная инструкция

Подразделение	Наименование должности
Коммерческие дизельные системы	Менеджер по персоналу
Место выполнения работы	Отчетность
г. Джиллингэм	перед директором и генеральным менеджером

Цель работы — разрабатывать и осуществлять стратегии управления человеческими ресурсами, охватывающие все группы работников — до руководителей среднего звена. Стратегии должны отвечать потребностям бизнеса, т.е. обеспечивать производство квалифицированными работниками, а также персоналом, способным

на высокую продуктивность фирмы. В обязанности входит также прямая ответственность за работу персонала дочерних предприятий в городах Джиллингэм и Сэдбери.

Основные обязанности — разрабатывать и осуществлять стратегии управления персоналом, чтобы обеспечить соответствие потребностям бизнеса всех групп работников, включая высших управляющих. Стратегическое мышление особенно необходимо в сферах трудовых отношений, развития работников и системахощрения. Разрабатывать и осуществлять политику компании в области трудовых отношений, обеспечивая гармонизацию интересов, повышение гибкости структуры персонала и принятие работниками осуществляемых изменений. Использовать эффективные решения в управлении трудовыми отношениями; разрабатывать, совершенствовать и осуществлять анализ деятельности и развитие работников применительно к менеджерам, специалистам, квалифицированным рабочим и операторам; проектировать и контролировать применение эффективных систем оплаты труда для всех групп работников. Разрабатывать и организовывать выполнение программ по обучению, обеспечивать деятельность компании работниками требуемого количества и качества на всех уровнях бизнеса. Предоставлять по мере необходимости информацию по кадрам. Поддерживать службы здоровья и социальной защиты; разрабатывать эффективные формы коммуникации между различными уровнями в производственной иерархии; управлять ресурсами и затратами, выделяемыми на функцию управления персоналом, обеспечивать развитие работников службы персонала.

Масштабы деятельности

• Общее количество занятых	3500 человек
• Бюджет функции управления персоналом	2 млн ф. ст. в год
• Общий оборот компании	160 млн ф. ст. в год
• Фонд оплаты	50 млн ф. ст. в год
Общая численность службы УЧР	примерно 40 человек

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ И САМОПОДГОТОВКИ

1. Сформулируйте миссию вашей организации.
2. На какой стадии развития находится ваша компания?
3. Какие показатели эффективности вашей компании вы учитываете? Нужно ли их менять?

5. Какие группы интересов можно выделить применительно к рассматриваемой вами организации? Какое влияние оказывают эти группы на политику организации?
6. Каковы главные цели политики управления человеческими ресурсами в вашей компании? Насколько они соответствуют миссии и стадии развития рассматриваемой организации?

ГЛАВА 3

ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО СОСТАВА

Существуют определенные мифы о найме, в частности о том, что *HR*-служба:

- знает, какой персонал (с какими компетенциями) нужен компании, нанимает персонал, пользуясь правильными критериями;
- нанимает персонал (на постоянную работу).

Учитывая только содержательные аспекты работы, получим уже известную *структуру* функции найма и отбора персонала (блок 2 «Формирование кадрового состава» на рис. 1.1).

Принципы:

- преимущественный тип занятости;
- расчет на постоянство / сменяемость персонала;
- наем со стороны / внутрифирменный; по знакомству / по конкурсу;

Функции:

- определение потребности фирмы в кадрах;
- профилирование позиций;
- выбор источников пополнения кадрами;
- использование гибких форм занятости;
- наем и отбор персонала — требования, процедуры, методы отбора;
- работа с фирмами, специализирующимися на подборе различных категорий персонала;
- трудовые контракты — виды, с кем заключаются, содержание, процедуры заключения и расторжения;
- введение в должность, работа с новым персоналом.

Рассмотрим перечисленные функции.

Определение потребности фирмы в кадрах — по-прежнему одна из функций, но источники кадров предприятия меняются: теперь главное — опыт работы.

Все вакансии, новые и существующие работы необходимо подвергнуть анализу в разрезе подразделений и организации в целом, чтобы определить, какая работа действительно должна быть сделана.

Варианты удовлетворения потребности в кадрах:

- реорганизовать работу;
- повысить техническую оснащенность, улучшить технологию, компьютеризировать работу;
- использовать переработки времени;
- использовать более гибкие формы распорядка и организации работы;
- передать работу в субподряд;
- использовать временных работников;
- набирать новый персонал.

Профилирование позиций использовалось и в советские времена, но на отдельных предприятиях, в очень небольших масштабах и применительно к узкому кругу ведущих позиций.

Гибкие формы занятости (такие, как вторичная, вечерняя и дополнительная) стали использоваться гораздо шире.

Требования к человеческим ресурсам, процедуры найма и методы отбора заметно изменились, особенно по профильным (основным) профессиям. Появились фирмы, специализирующиеся на подборе различных категорий персонала, в том числе «брейн-стормингов» (*brainstorming*) и «хэдхантингов» (*headhunting*).

Трудовые контракты подробно рассмотрены в гл. 10.

Наблюдается смена модели занятости: отдельные категории персонала переходят в статус поставщиков услуг. При этом существенно меняются требования к нанимаемому работнику (табл. 3.1).

При смене модели занятости *HR*-службе нужно решать:

- кого нанимать;
- с кем сотрудничать на договорной основе по получению/оказанию услуг.

Наем и отбор персонала. Существует два подхода к подбору персонала:

1) ориентация *на вакансию*. В этом случае кандидата подбирают под требования вакансии, описание которой основано на детальном анализе информации о компании, должностных обязанностях работника, мере его ответственности, рабочем месте и пр. Кандидат в этом случае должен максимально соответствовать требованиям вакансии;

2) ориентация *на кандидата*. Перспективного кандидата, данные которого не во всем совпадают с требованиями вакансии, принимают на работу, а должностные обязанности изменяют или корректируют в соответствии с профессиональными умениями и интересами нового сотрудника.

Смена модели занятости

Функции найма и отбора персонала	Изменение функций при смене модели занятости
Профилирование позиций	Выбор преимущественной схемы занятости для всех профессиональных групп работников
Определение потребности фирмы в кадрах	Уточнение потребности с учетом того, что часть сотрудников будет работать дома
Выбор источников пополнения кадрами	Расширяется круг возможных кандидатов — за счет специалистов с неполным набором квалификаций, людей, предпочитающих свободный график работы, других. Расширяется масштаб рынка труда — за счет подключения отдаленных рынков. Есть возможность нанимать лучших специалистов, даже если они уже работают где-то
Наем и отбор персонала — требования, процедуры найма, методы отбора	Уточняется и сокращается набор проверяемых квалификаций. Повышается значимость проверки особенностей трудовой мотивации и качеств личности
Трудовые контракты — виды, содержание, процедуры заключения и расторжения	Добавляется новая форма контракта
Введение в должность, работа со вновь принятыми, перемещения, увольнения и сокращения	Отменяется для сотрудников, работающих дома

Чаще всего оба подхода в той или иной степени могут принести успех.

Во-первых, следует исходить из *уровня искомого персонала* — специалистов в основном оценивают, ориентируясь на требования вакансии, а топ-менеджеров — ориентируясь на кандидата.

Во-вторых, необходимо учитывать *тип корпоративной культуры организации*. Подбирая персонал для бюрократического и органического типов, лучше исходить из требований вакансии; для предпринимательской и партиципативной организационной культуры

успешнее окажется подбор новых сотрудников с учетом их индивидуальных особенностей.

В-третьих, многое зависит от *стадии развития организации*. Например, на стадии интенсивного роста, когда компания нуждается в сотрудниках творческих, активных и инициативных, более целесообразен второй подход — ориентация на кандидатов. На стадии же стабильного функционирования, когда все основные бизнес-процессы в компании отлажены и должностные инструкции прописаны, чаще ориентируются на вакансию.

Большое внимание стоит обратить на *цели и задачи организации*. Эти данные в совокупности с организационной культурой и кадровой политикой определяют не только подход к подбору персонала, но и психологический тип наиболее перспективных для компании сотрудников, их мотивацию и приоритеты.

Очень полезно для компании, если специалисты — особенно менеджеры низового и среднего звена — поработают некоторое (не очень продолжительное) время в своей компании, но *в другой должности*.

Так, в одной из зарубежных фирм менеджеры среднего звена работают месяц в году в строительном подразделении. За этот период менеджер более четко осознает, что 1) в компании работают и приносят ей эффективность специалисты не только его подразделения; 2) у других тоже есть чему поучиться. Но главное — менеджер осваивает процедуры, не свойственные профессионалам из профильного подразделения, и устанавливает связи с клиентами, которые были бы проигнорированы им или другими, хорошо подобранными и обученными в компании специалистами. Так, сотрудник, о котором идет речь, повседневно работал в ковровом бизнесе, а месяц в году — в строительном. За этот месяц он установил деловые контакты с несколькими представителями строительного бизнеса, которые стали его клиентами в ковроткачестве.

Схема приема и отбора персонала приведена на рис. 3.1.

Требования к работнику

Виды:

1) квалификация, знания, опыт:

- основные — активно используемые в процессе работы;
- смежные — основные для смежных рабочих мест;
- другие — не являющиеся необходимыми для работы или не используемые на данном рабочем месте;

2) наличие определенных личных качеств;

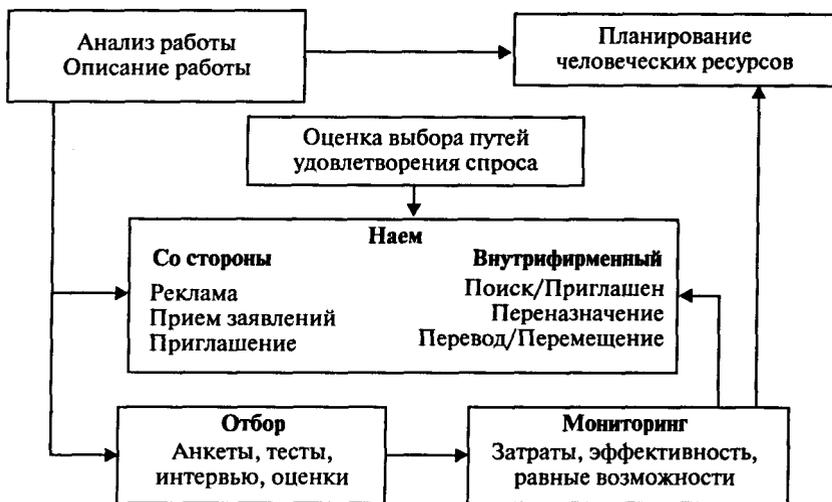


Рис. 3.1. Подсистема приема и отбора

3) соответствие определенным условиям — например, наличие автомобиля, проживание в 30-минутной доступности от месторасположения компании, отсутствие судимости и т.п.

Типы:

- 1) запретительные;
- 2) основные;
- 3) дополнительные.

Виды найма:

- *внутрифирменный*. На вновь появляющиеся должности переводят уже работающих в организации, проверенных людей, а на их место набирают других. Но новый персонал набирают на те работы, которые в организации уже отработаны и технологически обеспечены, где есть знающие люди, способные помочь новичкам в освоении обязанностей, проконтролировать их работу и т.д.;
- *со стороны*: по знакомству; по конкурсу (общему (широкому), целевому); сначала на временную работу; сразу на постоянную работу с испытательным сроком.

В табл. 3.2 приведено сравнение разных видов найма.

Источники набора персонала приведены на рис. 3.2.

Информирование претендентов происходит через

- СМИ;
- работников;

Сравнение различных видов найма

Внутрифирменный	Со стороны
Преимущества	
<ul style="list-style-type: none"> • Хорошее знание кандидатов, снижение риска ошибки • Усиление мотивации людей и их приверженности фирме • Укрепление психологического климата и стабильности организации • Обеспечение преемственности традиций в сочетании с ориентацией на развитие персонала • Ниже затраты на прием 	<ul style="list-style-type: none"> • Возможность одновременного заполнения большого числа вакансий • Обеспечение новых специальностей • Обновление коллектива • Шире выбор кандидатов, отсюда возможность набора более квалифицированных кадров • Возможность использовать «стартовый рывок» у вновь принятых работников
По знакомству	По широкому конкурсу
Преимущества	
<ul style="list-style-type: none"> • Наличие гаранта (рекомендующего) • Фирма приобретает не только работника, но и связи гаранта • Больше возможности узнать трудно проверяемые качества • Более надежные (с точки зрения конфиденциальности) кадры 	<ul style="list-style-type: none"> • Можно отобрать кадры более высокой квалификации • Шире возможности получения новых людей, выхода за пределы традиционного круга; обновление коллектива • Одновременно идет реклама фирмы • Появляется возможность создания собственного «кадрового банка»
Недостатки	
<ul style="list-style-type: none"> • Ограниченный выбор претендентов • Может быть целенаправленное искажение информации • Больше зависимость работодателя от работника (добавляется зависимость от гаранта) • Опасность формирования клановой структуры в коллективе, что чаще всего приводит к распаду организации 	<ul style="list-style-type: none"> • Больше затраты на прием • Мало достоверной информации о кандидатах, риск ошибки, необходимость выяснения большого круга вопросов • Более длительная процедура • Отвлечение специалистов от работы для проведения конкурсных испытаний и отбора

- объявления;
- специальные встречи.

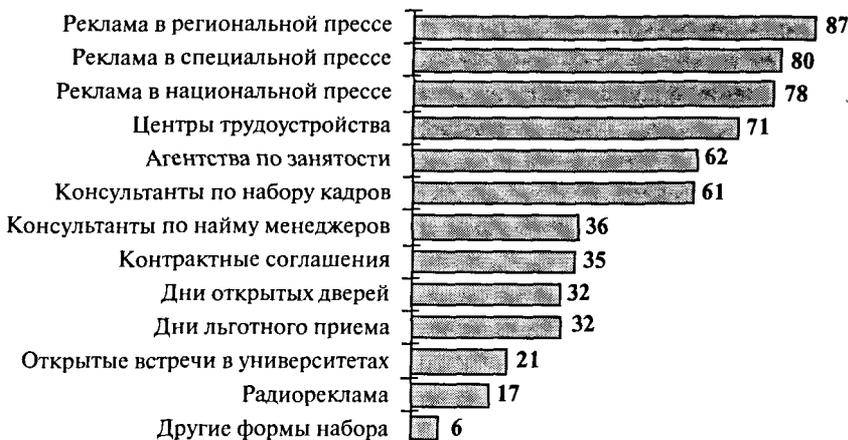


Рис. 3.2. Источник набора персонала, %

При развитии клановости в структуре компании формируется некая совокупность кланов, которая часто создает разрушающие конфликтные отношения, — лидером разрушений почти всегда становится кто-то из топ-менеджеров, и конфликтность отношений увеличивается более всего за счет его апелляции к сильному клану. Чтобы бороться с клановой структурой, нужно не пользоваться наймом по знакомству, а принимать персонал только по конкурсу и наделять топ-менеджмент компании максимальной ответственностью, награждать их премиями, опционами, создавать условия для карьерного роста с учетом стратегических целей (общих и долгосрочных).

При переписке с людьми, проявившими интерес к вакантной работе, лучше использовать стандартизированные письма и формы документов. Они могут быть написаны на компьютере и сохранены там как база для последующей переписки. Желательно создавать у людей чувство, что к ним обращаются персонально.

Методы отбора работников по их деловым способностям и личным качествам должны быть и достоверными (метод измеряет те характеристики, которые и пытаются измерять), и надежными (метод при повторном применении дает те же результаты).

Исходя из требований вакансии, необходимо разработать критерии оценки кандидата или критерии оценки эффективности подбора персонала. Некоторые из этих действий на первый взгляд кажутся необязательными и ресурсозатратными, но по мере накопления опыта работа движется быстрее, и в случае возникновения внештат-

ной ситуации (что часто случается при найме) подробно оформленные документы способствуют решению многих проблем.

Итак, предприятие определилось со своими требованиями к кандидатам, и появились реальные претенденты на должности. На что менеджеру нужно обращать внимание в первую очередь?

Процедура найма:

- сбор и анализ документов;
- первичное интервью;
- запрос дополнительных документов;
- тестирование;
- второй этап интервью;
- выбор формы найма;
- отработка контракта;
- испытательный срок.

Запрашиваемые документы:

- анкеты, резюме, подтверждающие документы;
- отзывы, справки с предыдущих мест работы;
- эссе на определенную тему;
- разработки, проекты, публикации;
- другие документы.

Методы отбора кандидатов приведены на рис. 3.3.

Для предварительного знакомства пригодятся документы соискателя. Опытному менеджеру достаточно ознакомиться с этими документами или с самостоятельно составленным резюме, чтобы получить первое представление о человеке. Такой анализ позволит менеджеру тщательнее подготовиться к первичному интервью, а значит, повысить его эффективность. Примерные характеристики — основные требования к специалисту, претендующему на занятие некоей вакансии, приведены в табл. 3.4.

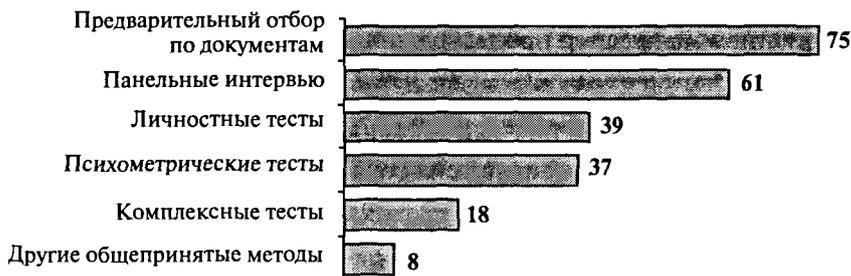


Рис. 3.3. Методы, используемые компаниями для отбора кандидатов, %

Значимые качества личности

Название вакансии	Личностные качества		
	Социально-демографические	Профессиональные	Психологические
Директор по дистрибуции	Мужчина 35–40 лет	Знание рынка поставщиков ПК	Системность мышления, высокий интеллект
	в/о	Опыт разработки и ведения внешней политики	Способность планировать и проектировать
	Стаж от 3 лет	Опыт развития и удержания дилерской и корпоративной сети	Организаторские способности, высокая самооценка
		Опыт постановки задач и курирование маркетинговых отделов	Ориентир на результат деятельности
		Ведение финансовых программ кредитования	Высокая мотивация к достижению, инициативность

Для повышения эффективности анализа кадровой картины организации удобно использовать анкету-заявку (см. табл. 3.4). Она позволяет не только представить всю картину целиком, оценить достаточность информации, структурировать ее, но и описать требования к вакансии и критерии оценки кандидатов. Приведенный вариант анкеты-заявки представляется оптимальным, если правильно с ней работать. В частности, не на все вопросы заявки работодатели захотят ответить прямо. Поэтому наиболее продуктивной является процедура, при которой менеджер по подбору сам заполняет графы, но подписи под анкетой непременно должны поставить все стороны, участвующие в ее заполнении. Подпись исполнителя подтверждает его понимание перечисленных требований и фиксирует его соучастие в процессе подбора (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Анкета для соискателей

Фамилия, имя, отчество: _____	
Дата рождения	_____
Место рождения	_____
Адрес регистрации	_____
Адрес проживания	_____
Дом. тел.	Контактный тел.
E-mail	Пейджер, моб. тел.
Семейное положение	Дети (возраст))

Характеристика требуемой работы _____						
Должность	Профиль организации	Миним. оклад	Желат. оклад			
Режим работы		Командировки				
Образование: высшее, н/высшее, ср./спец., среднее						
Период обучения	Название учебного заведения (кроме школы)	Форма обучения	Полученная специальность			
Курсы						
Период обучения	Название учебного заведения (кроме школы)	Форма обучения	Полученная специальность			
Опыт работы (в обратном порядке, начиная с последнего места работы)						
Период работы	Полное название организации	Профиль ее деятельности	Должность	Выполняемые функции	Размер з/пл.	Причина увольнения
Дополнительные сведения:						
Знание компьютера						
Иностранные языки (подчеркнуть):			Свободно читаю, перевожу без словаря, разговорный, со словарем			

		Свободно читаю, перевожу без словаря, разговорный, со словарем	
Знание оргтехники		Факс, ксерокс, мини АТС, др.	
Водительские права		Категория, стаж, наличие а/м	
Машинопись		Рус./лат. кол-во ударов в минуту	
Успехи и достижения: _____ _____			
Дополнительные сведения о себе, которые Вы хотели бы сообщить: _____ _____			
Рекомендации (заполнение обязательно)			
Ф.И.О. рекомендателя	Должность	Название организации	Контактный телефон
Регистрация (город)		Ближайшая станция метро	
Интересующая Вас должность _____			
В какой сфере бизнеса?			
Какие рабочие обязанности Вы бы хотели выполнять? _____ _____			
Чем бы Вы заниматься не хотели? _____			
Минимальная оплата		Оптимальная оплата	
Дата заполнения анкеты « » _____ 200 г.			
Против проверки информации не возражаю			Подпись
Заметки консультанта по подбору персонала _____			
Объективная информация	_____		
Субъективная информация	_____		

В силу высокой динамики изменений персонал нужно набирать с учетом завтрашних, а не сегодняшних функций (рис. 3.4).

Введение в должность (еще одна из функций УЧР) — это совокупность процедур управления персоналом, которая:

- ускоряет освоение вновь принятым работником своей работы;
- сокращает период его адаптации к коллективу и организации;



Рис. 3.4. Частичный учет перспективных функций

- вызывает у новичка ощущение, что его на предприятии ждали, к его приходу готовились, повышая тем самым его мотивацию к работе и доверие к организации;
- помогает новичку избежать многих ошибок;
- создает основу для его будущего развития;
- снижает вероятность его ухода с предприятия;
- повышает престиж предприятия в населенном пункте.

УВОЛЬНЕНИЯ И СОКРАЩЕНИЯ

Отсутствие на работе

Уважительные причины для отсутствия на работе — праздники, повышение образования и квалификации, исполнение государственных обязанностей (в том числе судебных), профсоюзные обязанности, отпуск по беременности и родам и др.

Неуважительные причины — пропуски по болезни (не подтвержденные врачом), прогулы и опоздания.

Процедура увольнения за частое отсутствие на работе:

- 1) разбирательство в комиссии, состоящей из представителей профсоюза и администрации;
- 2) предупреждение в присутствии представителя профсоюза;
- 3) повторное предупреждение в присутствии представителя профсоюза;
- 4) окончательное предупреждение в присутствии представителя профсоюза;
- 5) увольнение;
- 6) возможная апелляция работника и тогда — повторное разбирательство в комиссии профсоюза и администрации.

После каждого разбирательства или предупреждения работнику дается время для исправления. Поэтому вся процедура затягивается обычно на срок до 8 месяцев.

Сокращение работников

В соответствии с английским законодательством и позицией профсоюзов, каждое массовое сокращение работников — трудный и очень дорогой процесс для любой компании. Поэтому фирмы принимают меры, чтобы *перевести сокращение в форму добровольного ухода*. В этом случае работнику выплачивают выходное пособие в размере 13-недельного заработка плюс определенная соглашением с профсоюзами добавка от фирмы.

В трудовом контракте оговаривается, за сколько времени до фактического увольнения компания обязана предупредить работника. В практике работы английских предприятий это обычно 3—4 недели для рабочих и рядовых служащих и от 3 до 6 месяцев для специалистов и менеджеров высшего уровня.

ВСТАВКА 3.1

Пять шагов в консультировании клиента¹

Первый шаг

Определите вместе с клиентом, что конкретно лежит в основе успешного выполнения задач, поставленных перед нанимаемым человеком. Вашей целью станет достижение или хотя бы приближение к тем стандартам, которые вы зададите.

Основные вопросы:

1. Каких результатов должен достичь работник на данной позиции? За какой срок?
2. Относительно каких стандартов Вы будете измерять достигнутые им результаты?
3. Сколько Вы собираетесь платить ему за это?

Второй шаг

Вместе с клиентом определите круг обязанностей, существенных для данной позиции. Хотя большинство позиций предполагают выполнение самых разных функций, некоторые из них являют-

¹ Тезисы семинара Терри Петра, владельца и президента Миннесотской компании *Professional Services Consultants*, предоставляющей услуги по поиску и подбору персонала, консультированию и тренингам. Источник: *Элитный персонал*. 2002. № 1 (235).

ся принципиально важными и только при высоком уровне их исполнения могут привести к желаемым результатам.

Основные вопросы:

1. Какие конкретные функции и обязанности сотрудник должен качественно выполнять, чтобы достичь желаемых результатов?
2. Какие из этих функций являются основными, а какие носят вспомогательный характер?
3. Каким образом эти функции, будучи качественно выполненными, приведут к желаемым результатам?
4. Каким образом измерять качество выполнения этих функций?
5. Как донести до своих подчиненных критерии оценки их работы?
6. Каким образом они узнают, насколько хорошо они выполняют принципиально важные функции?

Третий шаг

Выработайте совместно с клиентом критерии оценки и отбора кандидатов, основанные на результатах их деятельности. Формулируя эти критерии, сосредоточьтесь на том, что сотрудник будет делать на новом месте работы, а не на том, каким он должен быть, чтобы успешно пройти интервью.

Основные вопросы:

1. Какими качествами, знаниями, способностями должен обладать кандидат, чтобы выполнять свои обязанности на уровне или выше уровня, заданного стандартом, и добиться намеченных результатов?
2. Каким опытом он должен обладать?

Четвертый шаг

Используйте клиентоцентрированный подход:

1. Определите темы, задачи, проблемы.
2. Развивайте разные идеи, стратегии, пробуйте разные подходы. Научитесь прибегать к «мозговому штурму», не думая о том, сколько на это уйдет времени или ресурсов.
3. Внедряйте в свою практику решения, согласованные с клиентом.
4. Управляйте процессом и отслеживайте его динамику на каждом шаге.

5. Оказывайте эффективный и адекватный сервис.
6. Сопоставляйте результаты своей работы с ожиданиями вашего клиента, осуществляйте обратную связь. Старайтесь постоянно улучшать процесс своей работы.

Пятый шаг

Разработайте совместно с клиентом формат интервью, основанного на целях и компетенциях. Не забывайте о трех основных проблемах, которые возникают в ситуации отбора: 1) очень часто решения о найме принимаются на основе эмоций и интуиции; 2) разные люди, участвующие в процедуре отбора, могут иметь разные представления о том, что необходимо для успешного выполнения работы, поэтому будут оценивать кандидатов на основании разных критериев; 3) способность кандидата успешно пройти интервью не обязательно является гарантией его профессиональной компетентности.

ВСТАВКА 3.2

Лизинг персонала¹

Более 1% от общего количества занятых в США и странах Западной Европы являются штатными работниками кадровых агентств-лизингодателей. Ежегодно число международных компаний, специализирующихся на кадровом лизинге, увеличивается в 1,5 раза, их суммарный оборот сегодня превышает 60 млрд долл. в год.

Что такое лизинг персонала

Последние 50 лет наблюдается возникновение компаний и технологий, которые предоставляют нетрадиционные услуги, помогающие оптимизировать бизнес-процессы и снижать риски. Данное явление не обошло стороной и такую сферу бизнеса, как управление человеческими ресурсами. В 60-е гг. XX в. на Западе появилась теория человеческого капитала, которая позволила изменить взгляды на создание и воспроизводство человеческих ресурсов, а также на их роль в процессе производства. Следствием развития этой теории стало возникновение в практической деятельности по управлению персоналом новых понятий – «лизинг персонала», «амортизация человеческого капитала», «инвестиции

¹ Марековский Максим. Career development center // cdccgate.com/ru/cdc/corporate/management/library/hrm/document.25.shtml

в человеческий капитал». Понятие «лизинг персонала» носит условный характер и рассматривается как форма временного или срочного привлечения персонала со стороны.

Несоответствие наличных трудовых ресурсов и потребности в них

В организациях нередко встает проблема несоответствия наличных трудовых ресурсов и потребности в них. Для ее решения необходимо разрабатывать программу изменения качественных и количественных параметров трудовых ресурсов предприятия. Программа может предусматривать удовлетворение потребностей в персонале посредством дополнительного обучения последнего, принятия на работу специалистов определенного профиля либо посредством лизинга персонала.

Выбор конкретного мероприятия зависит от специфики потребности в персонале, а также от характеристики существующих трудовых ресурсов. Одной и той же ситуации могут соответствовать несколько форм привлечения персонала. При этом важную роль играют такие параметры, как категория персонала и перечень требований к кандидатам; их положение в организационной структуре фирмы; сроки поиска специалистов.

Когда выбирают лизинг персонала

К лизинговым отношениям в сфере управления персоналом прибегают в нескольких случаях.

Во-первых, когда организации необходимо привлечь высококвалифицированных специалистов, но потребность в них не носит постоянного характера, а сфера их деятельности находится в рамках бухгалтерского учета, аудита, юриспруденции и других областей знаний, в которых действуют специализированные компании.

Однако потребность в высококвалифицированных специалистах становится настоящей проблемой, если организация небольшая и содержать специалиста или прибегать к разовым услугам компаний такого уровня накладно. Кроме того, может понадобиться специалист, услуги которого не предоставляются подобными компаниями. Найти в сжатые сроки квалифицированного специалиста на временной основе довольно проблематично. Собственно лизинг и возник из-за потребности организаций в разноплановых специалистах на разные сроки.

Во-вторых, временное привлечение сотрудников необходимо в случае наступления отпускного периода при условии, что некото-

рых специалистов в компании никто из штатных сотрудников заменить не может.

В-третьих, лизинговая схема используется, если компания желает минимизировать свои налоговые потери при исчислении так называемого фонда оплаты труда и упростить процедуру отношений с привлеченными специалистами. Так, многие компании не могут использовать классические формы найма и мотивации сотрудников чаще всего по трем причинам: компания приостановила развитие новых приоритетных направлений; высокая текучесть высококвалифицированных кадров вследствие изменения компенсационной политики компании; сокращение штата и бюджетной статьи расходов на персонал головными офисами компании при сохранении потребности в труде соответствующих специалистов. В такой ситуации возникает необходимость привлекать специалистов временно, на других условиях найма.

В-четвертых, иностранные компании, желающие быстро открыть представительство и начать деятельность в России, также прибегают к кадровому лизингу и берут в лизинг весь необходимый штат сотрудников. Такими лизинговыми услугами могут воспользоваться и отечественные предприниматели, создавая региональные филиалы.

Существуют два вида услуг в области кадрового лизинга – предоставление во временное пользование отдельных специалистов и формирование штата организации.

По аналогии с физическим капиталом, первую услугу можно сравнить с оперативной арендой, так как оперативный лизинг сотрудников, как правило, носит краткосрочный характер. При использовании второго вида лизинга зачастую наблюдается перевод арендованных сотрудников в собственный штат организации.

Персонал, используемый в лизинговых операциях

За рубежом аренда специалистов охватывает практически все категории персонала. В России наиболее вероятен лизинг офисного персонала, персонала департамента продаж, технического персонала и рабочих.

Принято считать, что из-за большого удельного веса теневого сектора в экономике страны невозможно использовать в лизинговых операциях финансовых работников и специалистов управленческого звена. Это спорное утверждение. Одним из основных условий заключения лизинговой сделки является ведение лизингополучателем легального бизнеса, ибо кадровые агентства хотят

сохранить свою репутацию, а также выполнить свои обязательства перед переданными в лизинг специалистами.

Формирование лизингового штата

Рассмотрим схему формирования агентством-лизингодателем лизингового штата.

Шаг 1. Лизингодатель отбирает специалистов согласно требованиям лизингополучателя. Отечественные кадровые агентства работают в основном под заказ специалистов на лизинг, в то время как зарубежные кадровые агентства создают штат лизинговых сотрудников в соответствии с потребностями рынка, вне зависимости от наличия конкретного заказа на данный момент.

Поскольку лизинговые специалисты могут иметь доступ к конфиденциальной информации и в будущем передаются в аренду другим организациям, их отбирают с помощью специальных методов, предполагающих детальную проверку. За рубежом при кадровых агентствах существуют специальные службы безопасности, которые проводят такие проверки. Для кандидатов очень важны приемлемость такой необычной формы занятости и соответствие работы на лизинговых началах личному карьерному плану.

Шаг 2. После согласования кандидатур с лизингополучателем (или лизингодателем, если штат формируется на будущее) специалисты принимаются в штат лизингодателя и становятся постоянными полноправными сотрудниками кадрового агентства. Агентство знакомит новых сотрудников с трудовым договором и с этическим кодексом лизингового специалиста.

Шаг 3. Специалисты предоставляются лизингополучателю для выполнения оговоренных функций в течение согласованного срока.

Далее приведена схема взаимодействия лизингодателя и лизингополучателя для удовлетворения временной потребности в персонале с помощью лизинговых отношений.

Этап 1. Определение проблемной ситуации лизингополучателя и конкретной потребности в рабочей силе (квалификация специалистов, их состав и сроки использования).

Этап 2. Выбор лизингополучателем конкретного варианта лизинговой схемы. На этом этапе происходит согласование договора, определяющего условия лизинга, оплаты труда специалистов, а также комиссионных агентства (20–30% оклада специалиста). Одним из важнейших пунктов лизингового соглашения является объем и критерии оценки работ, которые в установленный срок

должен выполнить специалист. Кадровое агентство гарантирует лизингополучателю качество выполнения работ, а также нераспространение любой деловой информации, получаемой специалистом в течение работы в данной организации.

Этап 3. Подбор персонала для лизинга, если в этом есть необходимость (в случае, когда персонал предоставляется из уже сформированного лизингового штата кадрового агентства, такой необходимости нет). В редких случаях, связанных с формальными сокращениями, уже имеющийся персонал переводят из штата лизингополучателя в штат лизингодателя, а затем лизингодатель возвращает тех же специалистов на договорных отношениях лизинга лизингополучателю.

Этап 4. Документальное оформление лизингодателем трехсторонних лизинговых отношений с лизингополучателем и специалистами.

Этап 5. Контроль со стороны кадрового агентства за объемом работ, выполненных специалистом. Агентство следит за тем, чтобы специалист выполнял только работу, соответствующую его квалификации, и в объемах, оговоренных лизинговым контрактом. Конфликты и трудовые споры, возникающие между лизингополучателем и наемным сотрудником, решает кадровое агентство.

Договорные отношения при лизинге персонала

При лизинге персонала действует несколько схем договорных отношений.

Договор 1. *Договор на лизинговое обслуживание, оказываемое лизингополучателю компанией-лизингодателем.* В договоре указываются характеристики персонала, количество сотрудников, срок лизинга, оклады специалистов, уровень комиссионных, а также критерии качественного выполнения указанного объема работ. Договор заключается на определенный срок и продлевается на следующий период, если от лизингополучателя не поступило уведомление о прерывании договора за 15 дней до истечения указанного срока. Сумма вознаграждения за лизинговое обслуживание формируется из фонда оплаты труда сотрудника и лизингового вознаграждения лизингодателя. Оплата производится ежемесячно в сроки, установленные договором. Договор ежемесячно закрывается актом выполненных работ.

Договор 2. *Трудовой контракт лизингодателя со специалистом.* В отдельных приложениях контракта может указываться перечень работ, выполнение которых оговорено с лизингополучателем. Если до получения заказа лизинговый специалист не состоял в штате

кадрового агентства и был найден под конкретный заказ, с ним может быть заключен срочный трудовой контракт (на период лизинга). Основание для продления контракта – уведомление лизингополучателя, основание для его прерывания – окончательное закрытие актом Договора I.

Договор 3. Договор о материальной ответственности. Договор заключается со специалистами, которые являются материально ответственными лицами, и в нем указывается, что при исполнении Договора I сотрудник получает в распоряжение товарно-материальные ценности, ответственность за которые возлагается на сотрудника – исполнителя Договора I.

Порядок финансовых расчетов при лизинге персонала

Поток А. Согласно акту выполненных работ и выставленному счету лизингополучатель оплачивает лизингодателю сумму, порядок формирования которой описан выше.

Поток Б. После получения средств лизингодатель выплачивает заработную плату сотрудникам, находящимся в лизинговых отношениях.

Естественно, представленная схема корректируется и принимает разнообразные формы в зависимости от конкретной ситуации, а также с учетом отдельных профессиональных групп специалистов. Например, при кратковременном лизинге лизинговые отношения можно оформить с помощью договоров подряда или временной командировки специалиста.

В работе лизингового работника могут случаться простои, связанные с отсутствием спроса на лизинговых специалистов определенной категории. В таких случаях кадровое агентство, учитывая уровень квалификации лизингового специалиста, уровень оплаты, а также возможность побочной занятости, решает в индивидуальном порядке вопрос о компенсации простоя.

Лизинг персонала в России

За рубежом кадровые агентства не ограничиваются набором готовых специалистов в лизинговый штат, а возвращают собственный лизинговый потенциал. Они отбирают талантливую молодежь, инвестируют в нее средства с тем, чтобы со временем сдать высокопрофессиональных специалистов в аренду нуждающимся в них компаниям.

Развитие кадрового лизинга в России тормозится вследствие несовершенства законодательной базы, непрозрачности бизнеса

подавляющего большинства компаний, а также нестабильности спроса на высококвалифицированных специалистов при условии их временного привлечения.

Российское трудовое законодательство не предусматривает лизинговых отношений в сфере найма рабочей силы. Следовательно, отсутствует правовое решение вопросов получения производственных травм лизинговыми специалистами при выполнении служебных обязанностей, а также вопросов использования ими товарно-материальных ценностей.

Несмотря на все трудности, за лизингом персонала в России хорошее будущее, поскольку он позволит многим компаниям взвешенно подойти к решению вопроса об оптимальном использовании персонала в деятельности организации.

ВСТАВКА 3.3

Аутстаффинг в России: что, зачем, как?¹

Сегодня существенно возрастает количество российских компаний, активно занимающихся вопросами управления персоналом. Менеджеры по персоналу разрабатывают политику найма, адаптации и мотивации сотрудников, формируют и развивают корпоративную культуру, организуют обучение сотрудников, проводят аттестацию, планируют карьеру сотрудников и т.д. Соответственно этому возрастают и расходы компании: теперь затраты на сотрудника включают в себя не только зарплату, соответствующие налоги и оплату рабочего места. К ним добавляются расходы на корпоративное обучение, социальные программы, услуги сторонних компаний по кадровому консалтингу. Необходимо учитывать и увеличение штата *HR*-департамента. Естественно, грамотно сделанные вложения окупаются, и вложения в персонал — не исключение. Однако чем больше компания вкладывает, тем больше она рискует. И в какой-то момент руководство задается вопросом: как можно снизить затраты на сотрудников и риски от этих вложений, не снижая при этом качество работы с персоналом?

Технология, позволяющая снижать административные расходы и риски, связанные с персоналом компании, существует достаточно давно — это *аутстаффинг* (от англ. *outstaffing* — вывод персонала за штат). Многие компании пользуются аутстаффингом, чтобы решить вопросы, связанные прежде всего с ограничением штатно-

¹ Катальникова М. Аутстаффинг в России: что, зачем, как? www.e-executive.ru/publications/aspects/article 1560.

го расписания и бюджета компании, а также снизить риски, связанные с решением трудовых споров.

Аутстаффинг в России

Первыми в Россию идеи аутстаффинга принесли крупнейшие международные кадровые агентства, такие, как *Manpower* и *Kelly Services*. Вскоре подобные услуги появились у нескольких российских кадровых агентств, например, таких, как «Анкор» или «Метрополис». Но ни одна из этих компаний никогда не позиционировала эту услугу как основную, вывод за штат всегда был дополнительным сервисом. Соответственно, инвестиции в ее продвижение и развитие рынка аутстаффинга в целом были достаточно малы. Этим сервисом пользовались почти исключительно западные компании, имеющие в России мощные представительства и чаще всего сотрудничавшие с теми же агентствами и в других странах. Однако в середине 2002 г. спрос на аутстаффинг начал расти. Им стали интересоваться уже не только западные, но и российские фирмы. Одной из первых профильных компаний в области аутстаффинга на российский рынок вышла компания *Ventra Employment*. Имея большой опыт кадрового администрирования и ведения кадрового бухучета, компания представила на рынок продукт в соответствии с западными стандартами состава и качества услуги, сориентированный при этом на реалии российского рынка.

Как компании приходят к аутстаффингу?

Концепция этой услуги выросла из идей лизинга персонала, популярных на Западе в 70-х и 80-х гг. Только в США на данный момент аутстаффинг предлагают свыше 2000 компаний, и рынок этих услуг растет в среднем на 35% ежегодно. Аналогичная ситуация в Западной Европе. Причем, судя по опросам компаний, пользующихся аутстаффингом, основную выгоду для себя они видят в возможности концентрироваться на своем основном бизнесе, не распыляясь на побочные задачи.

Татьяна Голубина, менеджер компании Manpower:

«Компании начинают использовать аутстаффинг обычно в тех случаях, когда имеется определенная непредсказуемость бизнеса, когда нужна переменная рабочая сила или когда менеджменту компании нужно сосредоточиться на своем основном бизнесе. Кроме того, для менеджеров большим плюсом является то, что при аутстаффинге нет необходимости рассчитывать зарплату, ходить по судам, общаться с профсоюзами». Кроме желания сконцентриро-

ваться на своем бизнесе, основными предпосылками для использования аутстаффинга в компаниях обычно являются:

- необходимость снизить количество сотрудников в штатном расписании;
- необходимость снизить административную и финансовую нагрузку при сохранении непосредственного руководства сотрудниками;
- желание снять с компании обязательства по трудовым отношениям с сотрудником;
- стремление обеспечить максимальную гибкость в управлении персоналом и соответствия количества рабочей силы реальному объему работы.

Вениамин Бакалинский, руководитель отдела развития консалтинговой компании Ventra Employment:

«Часто в компаниях встает вопрос относительно чисто экономического преимущества при использовании технологии аутстаффинга. Разумеется, однозначного ответа на этот вопрос не существует. Тактическую сиюминутную выгоду аутстаффинг приносит при сокращении административных штатных единиц. А вот если оценить долгосрочные преимущества, то экономический эффект может быть более значительным и разнообразным. Например, при сокращении численности компании достигается экономия от 2 до 6 заработных плат по каждому сотруднику. Аналогичный эффект получается при введении проектной формы организации труда. В большинстве случаев по существующему трудовому законодательству нанимать сотрудников на длительные проекты по временным договорам нельзя. И компании вынуждены либо нарушать закон, либо зачислять таких сотрудников в штат. Соответственно, по окончании проекта увольняемым сотрудникам в качестве компенсаций выплачиваются существенные суммы. При использовании аутстаффинга этих вопросов даже не возникает».

Анна Черных, руководитель отдела лизинга персонала кадрового агентства «Анкор»:

«Для российских клиентов сильное преимущество от использования аутстаффинга заключается в возможности приобретения или сохранения статуса малого предприятия. Это прямая финансовая заинтересованность. Однако существует законодательная проблема: в нашем законодательстве нигде не регламентирована услуга с таким названием, как аутстаффинг. Также подчас возникают проблемы с выводимыми сотрудниками: их трудно убедить, что им выгодно быть в штате агентства, а не в штате предприятия».

Как строится работа по аутстаффингу?

В случае использования аутстаффинга компания-провайдер становится формальным работодателем для сотрудников компании-заказчика и берет на себя полную юридическую и финансовую ответственность за них. Сотрудники компании-заказчика зачисляются в штат провайдера, который берет на себя полную ответственность за выплату зарплаты, налогов, ведение работы с персоналом и соответствие трудовых отношений российскому законодательству.

Услуги различных компаний, предлагающих аутстаффинг, могут включать в себя такие составляющие:

- расчет и выплата заработной платы (обычно для сотрудников открываются индивидуальные банковские счета для перевода заработной платы);
- расчет и выплата пособий по временной нетрудоспособности и компенсаций за отпуск, оформление командировочных расходов;
- расчет и отчисление установленных подоходного и социального налогов;
- оформление необходимых бухгалтерских отчетов и справок;
- проведение всевозможных кадровых процедур в соответствии с трудовым законодательством;
- управление компенсационным пакетом сотрудников;
- прекращение трудовых отношений с сотрудником по требованию клиента.

Кроме того, ряд компаний, например *Ventra Employment*, предлагают подключение выводимых за штат сотрудников к имеющейся у них системе бенефитов. В этом случае выведенные сотрудники получают доступ к различным видам страхования и другим бонусам.

Марина Симонова, HR-директор представительства корпорации *Mirantis, Inc.*:

«Мы используем аутстаффинг достаточно давно для некоторых своих сотрудников. В основном это инженеры-программисты. Это дает нам значительную гибкость в управлении персоналом и соответствие количества сотрудников реальному объему бизнеса. Кроме того, для нас это возможность сосредоточиться на основном бизнесе компании — предоставлении консультационных услуг высокотехнологичным западным компаниям. Изначально у нас возникали некоторые сложности в использовании схемы аутстаффинга: сотрудники путались в административно-организационных

вопросах (оформление больничных, загранпаспортов). Кроме того, нужно было объяснять, почему в трудовой книжке фактически работающего у нас сотрудника будет стоять запись сторонней компании. Однако с помощью компании, которая предоставляет нам услуги аутстаффинга, мы достаточно быстро разрешили все эти проблемы».

Формат работы с компанией, предоставляющей услуги аутстаффинга, обычно довольно простой. После заключения договора, обязательным приложением к которому являются списки выводимых сотрудников с их личными данными, описанием функционала, ответственности и компенсаций, указанные сотрудники переводом оформляются к провайдеру. С каждым из них заключается трудовой договор. Далее провайдер командует этих сотрудников к компании-заказчику. В ходе работы все текущие документы, выведенные за штат сотрудники передают непосредственно провайдеру. Последний ежемесячно выплачивает заработную плату каждому сотруднику, а также все премии, бонусы и дополнительные выплаты, определенные компанией-заказчиком. Провайдер ежемесячно отчисляет также установленные налоги с фонда заработной платы, выплаты в пенсионный фонд и другие выплаты, определенные российским законодательством.

Периодически провайдер передает заказчику подробнейшие отчеты о проделанной работе, на основании которых выставляется счет. В счет за услуги входит зарплата выведенных сотрудников, налоги на зарплату, оплата предоставленных бонусов и собственно оплата услуг по аутстаффингу.

ВСТАВКА 3.4

Построение модели компетенций для зарубежного автопредприятия¹

Среди множества методов и процедур УЧР в России особую популярность постепенно приобретает так называемое управление по компетенциям.

Значение терминов «компетенция» и «компетентность» очень часто путают или употребляют совсем не к месту. Эти понятия пришли в русский язык от латинского термина «*competencia*». Оно имеет два значения: 1) круг ведения кого-то и 2) обладание достаточными знаниями о предмете. Вероятно, из этого понятия появились

¹ См.: *Карпетян А.К.* Технология построения модели компетенций для ОАО «Автофрамос» группы RENAULT / Магистр. дисс. // ГУ ВШЭ, 2006.

английские термины: «*competence*», «*compentency*», «*competencies*», которые представляют большой интерес для рассматриваемой темы.

Уже в конце 90-х гг. вышел ряд статей, четко разделяющих значения этих терминов (и тем превращающих их в понятия). Термин «*competence*»¹ определяется дословно как «участок работы», «*compentency*» подразумевает «стандарт поведения, необходимый для эффективного выполнения этого участка работы», а «*competencies*» — «необходимые атрибуты (способности) для возникновения искомого стандарта поведения»².

Путаница в использовании этих терминов в русском языке возникла из-за того, что во всех англо-русских словарях термины «*competence*» и «*compentency*» приравнены по значениям и переводятся как «компетенция» или, что еще хуже, как «компетентность».

Таким образом, необходимо четко осознавать, что под термином «компетенция» могут пониматься два (а порой и три, если вспомнить термин из латыни) совершенно разных понятия: «*Компетенции есть базовые качества людей и обозначают варианты поведения или мышления, распространяемые на различные ситуации и длящиеся довольно значительный период времени*»³.

Отталкиваясь от этих определений, будем определять **компетенцию** как совокупность профессиональных знаний, умений и навыков, а также личностных качеств индивида, необходимых для успешного выполнения работы (поставленных задач) и устойчиво реализуемых в поведении, а **компетентность** — как поле прав индивида и перечень условий, необходимых для возникновения требуемых стандартов поведения.

Под **моделью** компетенций будем понимать полный набор всех компетенций и индикаторов поведения, требующихся в данной компании (организации) для фиксированной группы персонала (чаще всего профессиональной). Оптимальным количеством в модели на сегодня принято считать 8–11 компетенций⁴, в противном случае могут возникать сложности в оценке работников, особенно на крупных предприятиях.

¹ См.: MacNeil C. Developing Managerial Competence // Human Resources Management Journal. — 2001. — Vol. 11. — № 4.

² Данный термин в профессиональной литературе следует переводить как «компетентность». — Здесь и далее прим. авт.

³ См.: Спенсер Л.М., Спенсер С.М. Компетенция на работе. — М.: НИРО, 2005.

⁴ См.: Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. — М.: НИРО, 2003. С. 11.

Модель компетенции может разрабатываться как единая для всей компании, так и для определенных групп должностей. Как правило, выделяют три уровня компетенций (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Уровни компетенций		
Общеорганизационный	Операционно-должностной	Индивидуальный
Перечень способностей, которые имеют важное значение для успеха в данном бизнесе и не зависят от специфики рабочего места	Способности зависят от того, в каком функциональном подразделении трудится работник, а также от места работника в управленческой иерархии	Способности зависят от требований конкретного рабочего места

Эффективная модель компетенций, по мнению С. Уиддета и С. Холлифорд, обладает следующими свойствами: она ясная и легкая для понимания; полезная для всего персонала, к которому она относится; учитывает ожидаемые изменения; справедливая по отношению ко всем, кто вовлечен в ее использование¹.

Процесс оценки рабочей компетенции приведен в табл. 3.7.

Существуют и другие модели.

*Модель SHL*² (для специалиста, менеджера, руководителя группы по международным стандартам управления) выделяет четыре типа компетенций:

- предпринимательские качества (бизнес, инновативность и творческий подход, решительность, стратегия);
- качества руководителя (лидерство, планирование и организация, ориентация на качество, убедительность в общении);
- профессиональные качества (специальные знания, анализ и решение проблем, устная и письменная коммуникация);
- личные качества (межличностное понимание, гибкость, устойчивость, личная мотивация).

Консультанты *SHL* предлагают интервью, схожее с ИПП, предложенное Спенсерами, с той лишь разницей, что в интервью они устанавливают наличие или отсутствие тех компетенций, которые ранее определили. Само интервью не предполагает выявления новых компетенций.

¹ См.: Уткин П.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. — М.: Акалис, 1966.

² См.: Руководство по проведению интервью по компетенциям с менеджерами и выпускниками учебных заведений. Опросные карты интервьюеров. — М.: SHL Russia, 2006.

Процесс оценки рабочей компетенции

1. Определить критерии эффективности выполнения	Твердые данные: продажи, прибыль, единицы измерения продуктивности Рейтинги коллег (равных по должности) Рейтинги подчиненных Рейтинги клиентов
2. Создать критериальную выборку	Наилучшие исполнители Средние исполнители
3. Собрать данные	Интервью по поведенческим примерам Панельное интервью Обзор по методике «360°» База данных экспертной системы Наблюдение
4. Определить: рабочие задачи требования к компетенциям	Элементы работы, которую должен выполнить человек Характеристики людей, которые выполняют работу хорошо: «Модель компетенций»
5. Валидизация модели компетенций	Интервью по получению поведенческих примеров Тесты Рейтинги центра оценки (вторая критериальная выборка)
6. Приложения	Отбор Тренинг и развитие Оценка эффективности Планирование карьеры Поддержка системы оплаты и грейдинга

Пример

ОАО «Автофрамос» — совместное предприятие французской компании «Рено» и правительства Москвы — занимается коммерческой деятельностью (продажи через постоянно развиваемую дилерскую сеть)¹, имеет в своем составе центральный склад запасных частей, учебный центр, службу технической помощи на дорогах и завод с планируемым объемом 60 000 автомобилей в год.

Работой по повышению компетенций персонала в компании занимается специальная служба, выделенная в автономное подразделение в рамках дирекции по человеческим ресурсам. Перед ним

¹ В настоящее время компания имеет 68 официальных дилерских центров во всех крупных городах России с населением свыше 500 000 человек, кроме городов Владивосток и Хабаровск, и 85 торговых точек.

была поставлена задача внедрения в ОАО «Автофрамос» модели компетенций. Проект предусматривал как адаптацию присланных из головной компании компетенций к аналогичным российским позициям, так и самостоятельную разработку сеток компетенций для некоторых позиций.

В масштабе данной работы изучение и анализ технологии построения модели компетенций для завода представляет особый интерес, так как для непроизводственного персонала такие технологии в последнее время существенно отработаны специалистами-консультантами, а для производства подобные задачи решаются редко. Поэтому нами были предложены технологии установления трудовых компетенций для таких типовых заводских позиций, как «чекмен» (контролер готовой продукции), начальник участка и специалист по закупкам.

Учитывая специфику каждой должностной позиции, были выбраны разные подходы к разработке моделей компетенции. Приведем примеры.

1. Чекмен / контролер качества

Всего на январь 2006 г. в рамках дирекции завода было 7 штатных позиций чекмена: 3 — в департаменте сварки, 3 — в департаменте сборки и 1 — в департаменте окраски. В обязанности чекмена входит контроль качества продукции на том участке производства, за который он отвечает.

Для того чтобы определить критерии эффективности и компетенции чекменов, были проведены анализ карты стандартных операций и наблюдение за работой чекменов всех трех департаментов.

В рамках российского предприятия необходимо выделение двух уровней чекмена: 1) отвечающие исключительно за контроль качества и действующие строго согласно карте стандартных операций (табл. 3.8); 2) выполняющие работу более сложную, чем предусмотрено в карте стандартных операций (*FOS*) (самостоятельное решение проблем с техобслуживанием станков, заказом запчастей и др.) (табл. 3.9). Первый уровень выступает в качестве вводного в должность чекмена.

На основе дневников наблюдения были установлены основные рабочие задачи чекмена: контроль качества продукции по чек-листу согласно *FOS*; соблюдение времени цикла всех операций; выполнение операций по ретуши; регистрация случаев несоответствия / брака деталей в компьютерных системах учета.

Для большинства чекменов компании этот список был дополнен рядом рабочих задач: внесение предложений по рационализации технологического процесса и инструктаж / обучение вновь набранных сотрудников. Исходя из этих задач и была предложена двухуровневая модель компетенций.

Таблица 3.8

Модель компетенций, чекмен, уровень 1

Кластер	Компетенция	Индикаторы компетенции
Контроль качества	Проверяет наличие предусмотренных деталей и их соответствие	Проверяет визуально и на ощупь наличие и количество заглушек и крепежа, которые должны быть установлены на готовой продукции. Действует согласно контрольной карте / FOS (чек-лист)
	Проверяет на ощупь, на слух и визуально качество и работу различных механических элементов	Проверяет работу электромеханических органов управления (например, электрический стеклоподъемник), замка двери или рукоятки стеклоподъемника, убеждаясь на ощупь, на слух и визуально в правильности работы различных механических элементов
	Проверяет на ощупь отсутствие дефектов — заусенцев, неправильно установленных уплотнителей, отсутствующих заглушек и т.д.	Надев перчатки, проверяет на ощупь весь контур двери на предмет наличия различных дефектов — заусенцев, неправильно установленных уплотнителей, отсутствия или неплотной установки заглушек. Соблюдает указания контрольной карты / FOS (чек-лист)
	Проверяет методом простукивания и на слух качество фиксации, подгонки и прилегания различных элементов	Соблюдает указания контрольной карты / FOS (чек-лист)

Кластер	Компетенция	Индикаторы компетенции
Производство	Выполняет операции по ретуши, не требующие демонтажа, на конвейере и за его пределами	Устраняет выявленный дефект (время устранения дефекта — менее 4 мин)
	Соблюдение времени цикла операций на рабочем месте	Выполняет все необходимые операции за время цикла, установленное FOS или технологическими картами
	Регистрирует неполадки и дефекты продукции и техпроцесса, возникшие в течение дня	
Работа с информацией / связь	Сохраняет информацию по качеству на электронных и иных носителях	Использует имеющиеся в его распоряжении информационные системы для сбора и передачи необходимой информации

Таблица 3.9

Модель компетенций, чекмен, уровень 2

Кластер	Компетенция	Индикаторы компетенции
Кластер	Требуемые компетенции = компетенции уровня 1 + компетенции из нижеследующего списка	Индикаторы компетенции
Производство	Выполняет операции по ретуши за пределами конвейера с демонтажом и повторным монтажом	С помощью других сотрудников устраняет выявленный дефект (время устранения дефекта — более 4 мин)
Техобслуживание	Принимает необходимые меры в отношении инструмента и запчастей и ведет документацию по контролю	Обеспечивает правильное использование средств. Проверяет соблюдение норм и требований в отношении инструмента и оборудования

Кластер	Компетенция	Индикаторы компетенции
Прогресс	Вносит предложения по оптимизации обслуживаемых им рабочих мест	
Обучение	При необходимости передает свои навыки в соответствии с комплексными методиками	Использует комплексную учебно-методическую документацию и проводит обучение по согласованной схеме. Может обучить правильным движениям и ключевым моментам FOS-анализа (или иным инструкциям)

2. Начальник производственного участка

Основные направления деятельности были определены экспертным советом (в составе руководителя соответствующего цеха, представителей дирекции по человеческим ресурсам, непосредственно занимающихся разработкой модели компетенций, менеджера по персоналу, курирующего работу специализированного департамента, и специалиста из головной компании *Renault*): решение ежедневных задач (подбор и принятие решений, взаимодействие с клиентами, подача предложений по оптимизации рабочего процесса); работа с информацией; обеспечение прогресса в работе; обеспечение качества производимой продукции; техническое обслуживание; управление персоналом (табл. 3.10).

Таблица 3.10

Модель компетенций начальника производственного участка

Кластер	Требуемые компетенции
Решение ежедневных производственных задач	<ul style="list-style-type: none"> Набирает операторов на участок для обеспечения начала работы Обеспечивает контроль производственного процесса Предупреждает риски путем быстрого принятия необходимых решений Обеспечивает взаимодействие участка с клиентами, поставщиками Решает ежедневные проблемы, связанные с производством Предлагает возможные улучшения, направленные на развитие участка

Кластер	Требуемые компетенции
Развертывание и осуществление целей и планов действия <i>УЕТ</i> ¹	<p>Передает и объясняет работникам участка информацию, относящуюся к планам действий и к контролю результатов</p> <p>Принимает участие в решении возникающих проблем</p>
Обеспечение прогресса в работе	<p>Определяет и утверждает наилучший стандарт и формализует <i>FOS</i>, начиная с <i>FOP</i>²</p> <p>Определяет обязательства, сроки, организацию поста и новые внедрения</p> <p>Принимает решения о предоставлении постов операторам в соответствии с их компетенциями и операционными требованиями</p> <p>Формализует документацию на посту, начиная с <i>FOS</i></p> <p>Определяет способ управления стандартами качества участка</p> <p>Обеспечивает строгое соблюдение стандартов, выявляет отклонения и исправляет их, для поддержания операционного уровня постов</p>
Гарантия качества	<p>Применяет и следит за соблюдением норм и процедур для гарантии необходимого качества</p> <p>Использует показатели качества для выявления проблем на участке (возникающих независимо или вызванных нарушениями) и для их решения</p>
Техническое обслуживание	<p>Выявляет недостатки</p> <p>Обеспечивает снабжение вспомогательными материалами и оборудованием, управляя расходами</p> <p>Обеспечивает поддержку первого уровня, создание процедур</p> <p>Гарантирует надлежащее использование и состояние средств производства в рамках направлений, определенных ТРМ³</p>
Управление персоналом	<p>Применяет правила контроля и административного управления персоналом</p> <p>Способствует распространению информации среди всех руководителей и операторов</p>

¹ Участок производства.

² Карта процесса операции.

³ Всеобщая система техобслуживания оборудования.

Кластер	Требуемые компетенции
Управление персоналом	Принимает новых работников и организует их интеграцию на посту Применяет действующие на предприятии правила, касающиеся трудового права, внутреннего регламента и инструкций по безопасности и обеспечивает их соблюдение Общается с социальными партнерами Выявляет компетенции, необходимые на участке в соответствии со стандартами Тренирует и обучает операторов в соответствии с установленными стандартами или делегирует полномочия по обучению и развитию операторов и контролирует их

На основе анализа деятельности организации и компетенций для обследованных должностных позиций были предложены корректировки общей технологии построения модели:

- для должностей рабочих производственного сектора в качестве метода сбора и анализа данных нужно использовать метод наблюдения, так как прочие методы в данных условиях менее эффективны и позволяют выявить меньшее число компетенций;
- для линейных руководителей на производстве наиболее эффективным методом исследования компетенций можно считать экспертный совет, в силу отсутствия необходимых знаний у других специалистов предприятия;
- для специалистов непромышленного сектора больше подходят методы анализа документов (заполненных бланков ежегодных собеседований), а также интервью по поведенческим примерам;
- было замечено, что при использовании метода интервью по стандартной методике «360°» теряется очень важный объем информации о деятельности работника, которой владеет только сам работник. Поэтому в качестве коррективы было предложено использование методики «450°»;
- разработку моделей компетенций для должностных позиций, однозначные требования к которым в компании окончательно не сформированы, можно осуществить на основе не различных индикаторов компетенций, а балльных шкал их измерения, что, безусловно, делает модель более субъективной.

Интервью для валидации компетенций

Введение и объяснение. Представление и информирование о цели интервью. Получение разрешения на запись. Целесообразно попросить респондента немного рассказать о себе, в частности о стаже работы в компании, в данной должности.

1. Цели и задачи / критерии успеха

Каковы Ваши основные рабочие функции, задачи, Ваша роль в работе предприятия? Как устанавливаются эти задачи? Кто участвует в этом процессе? Какова их приоритетность? Менялась ли она (будет ли меняться) с течением времени? По каким критериям оценивается успешность Вашей работы (формально и неформально) — станочники, сборщики, контролеры?

2. Способы достижения целей и выполнения задач

Что Вам нужно делать для достижения поставленных целей? Какие ресурсы Вам необходимы? Как строится Ваш рабочий день, неделя, месяц? Как распределяется время между основными направлениями работы? Каковы особенности планирования Вашей работы?

3. Барьеры

Что обычно мешает достижению целей? Особое внимание следует уделить принципиальному различию квалификации российского предприятия «Автофрамос» и французского «Рено». Вы справились с этими трудностями? Если не справились, то почему?

4. Взаимодействие и координация

С какой системой «клиенты — подразделения — человеческие ресурсы» Вы должны координировать свои действия? Как происходит взаимодействие основных проблем с клиентами (недостаточное качество выпускаемых автомашин) и с работниками (непроясненность системы оплаты труда в системе)? В результате чего возникли эти проблемы? Что сделано для их решения?

5. Претензии

Наиболее часто возникают принципиальные трудности — различия в управлении объектами в системе «Автофрамос, Рено и Правительство Москвы». Вы справились с этими трудностями? Почему они возникали? Какие Ваши действия способствовали их разрешению?

6. Дополнения

Что больше всего привлекает Вас в Вашей работе? Что не нравится? Какова разница в знаниях и навыках в системе? Каким должен быть «идеальный» руководитель на Вашей должности?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ И САМОПОДГОТОВКИ

1. Опишите состояние и динамику рынка труда города/района, в котором расположена анализируемая Вами организация. Какое влияние это оказывает на управление персоналом в этой организации?
2. Оцените потребности Вашей организации в человеческих ресурсах и возможные пути их удовлетворения.
3. Рассмотрите требования и процедуры приема и отбора для основных категорий работников Вашей организации. Для приема можно предложить прием:
 - продавца (в крупную и малую торговую фирму);
 - банковского служащего;
 - менеджера по сбыту крупной производственной фирмы;
 - инженера;
 - агента по рекламе;
 - секретаря-референта.
4. Рассмотрите сменяемость персонала в Вашей организации: размер, причины, политику администрации.
5. Определите, как лучше всего реализовать программу сокращения кадров.

ГЛАВА 4

ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА

Блок 3 структуры УЧР-функций — это организация труда (см. гл. 1).

Принципы:

- преимущественно индивидуальная / командная работа;
- степень экономической самостоятельности подразделений;
- степень формализации обязанностей.

Функции:

- разработка положений о подразделениях;
- определение функциональных обязанностей (разработка должностных инструкций);
- выбор формы организации труда; формирование команд (рабочих групп);
- обеспечение текущего контроля за работой персонала;
- контроль за соблюдением трудовой и исполнительской дисциплины;
- определение и поддержание распорядка и режима работы;
- социально-психологическое обеспечение осуществляемых в компании организационных изменений;
- оценка текущих результатов труда, качества и степени исполнения функций.

Самым распространенным *мифом* об организации труда является утверждение, что положения о подразделениях и должностные инструкции не нужны:

- работа большинства сотрудников и функции большинства подразделений точно не определены и очень динамичны;
- положения подразделений и выполняемые многими линейными сотрудниками обязанности достаточно хорошо известны и этим сотрудникам, и их руководителям; поэтому их незачем фиксировать в специальных организационных документах;
- сегодня положения о подразделениях и должностные инструкции одни, а завтра будут другие.

Схема системы труда приведена на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Система труда

Основой системы разработки положений о структурных подразделениях и должностных инструкций в немецкой компании *Bertelsmann* являются:

- ведение организационных документов в режиме *on line* по инициативе любого сотрудника;
- согласование этих документов со всеми смежниками (внутренними клиентами).

Организация труда непосредственно влияет на мотивацию работника, а следовательно, и на качество исполнения работы, и на процесс ее освоения работниками.

Альтернативные системы организации труда

В табл. 4.1 приведено сравнение традиционного контроля и делегирования.

Положение о подразделении создается прежде всего в том случае, когда направления деятельности подразделения известны и более или менее постоянны.

Оно включает:

- задачи;
- виды деятельности;
- статус хозяйственно-экономической самостоятельности; наличие, порядок предоставления и объемы бюджетов;
- «входы» — от кого получает ресурсы (и какие);
- «выходы» — кому поставяет результаты (и какие);
- внутреннюю структуру и штатное расписание подразделения;
- права, обязанности и ответственность руководителя подразделения;
- порядок внесения изменений в положение о подразделении.

Сравнение традиционного контроля и делегирования

Традиционный контроль	Система делегирования
Глубокое разделение труда	Широкое определение работы
Специализация	Смена видов работы
Оплата в соответствии с особенностями работы	Оплата в соответствии с квалификацией
Оценка непосредственным руководителем	Оценка вышестоящим руководителем
Работа выполняется под постоянным наблюдением	Самоконтроль или контроль вышестоящим руководителем
Переработка времени или передача части работы по должностным инструкциям	Командная организация работы с гибкой заменой отсутствующих
Ориентация на закрепление человека на данной работе	Ориентация на самообучение и должностной рост
Работники как индивиды	Работники как команда
Работники мало знают о политике компании и влияют на небольшое число вопросов	Дело ведется командой; широкая циркуляция информации; развитое участие работников
Статусные символы используются для поддержания иерархии	Статусная дифференциация минимальна

Очень часто при подготовке положения о подразделении называют только основные функции, а дополнительные элиминируются, что является его недостатком.

Второй типичный недостаток — отсутствие указаний на статус хозяйственно-экономической самостоятельности подразделения. Как известно, насчитывается пять хозяйственно-экономических статусов: *исполнитель* — с фиксированными задачами, объемами деятельности, штатным расписанием, часто определенным фондом окладов (зарплаты); *центр затрат* — с добавлением бюджета затрат, часть экономии которого остается подразделению; *центр прибыли* — с добавленной возможностью (бюджетом) дополнительных доходов, определенная часть которых остается подразделению; *центр инвестиций* — с добавлением права из собственных доходов делать инвестиции, которые также полностью или частично остаются в собственности работников подразделения; *дочернее предприятие* — самостоятельное предприятие в составе холдинга, от-

числяющее часть доходов в адрес головной («материнской») организации. Руководитель чаще всего является ее совладельцем.

Третий недостаток: «входы» и «выходы» задаются только в виде сообщения о том, какую информацию, от какого подразделения и какому подразделению поставляет данное подразделение. Никакие другие ресурсы (сырье, инструмент, помещение и др.) обычно не указываются.

Четвертый недостаток: в положении практически никогда не приводятся внутренняя структура и штатное расписание подразделения. Это не обязательно, если они указываются в другом документе, но достаточно часто эти данные вообще не указываются нигде.

Прогрессивными формами организации труда являются:

- ротация работников — смена операций и видов работ;
- расширение труда — увеличение рабочей зоны;
- обогащение труда — повышение его разнообразия, самостоятельности, делегирование функции контроля и т.п.;
- создание автономных рабочих групп.

Повышение эффективности взаимодействий между подразделениями

Один из главных недостатков организации деятельности подразделений предприятия — несамостоятельность в решении деловых проблем, стремление переложить их решение на вышестоящего руководителя. Руководители же стремятся к обратному.

Существуют три способа повышения эффективности взаимодействия подразделений между собой («по горизонтали»): 1) претензии к подразделениям, которые не выполняют определенные обязанности или выполняют их плохо, нарушая работу других подразделений; 2) использование штрафных (негативных) баллов для оценки плохо работавших подразделений и положительных — для хорошо работавших; 3) применение хозрасчетных отношений — ведение экономических расчетов, демонстрирующих итоги взаимодействия между подразделениями в денежном выражении. Рассмотрим эти способы подробнее.

Система претензий предусматривает:

- выставление претензий смежным подразделениям при допущении сбоев при взаимодействии;
- накопительный анализ претензий; разработку предложений по совершенствованию организационной структуры, технологии работы и взаимодействий; внесение изменений;

- административный разбор накопленных за месяц претензий; наказания и поощрения за качество взаимодействия.

Балльная оценка — это:

- ежемесячное выставление балльных оценок всем актуальным смежным подразделениям; обоснование претензий;
- проверка обоснованности, справедливости и реалистичности претензий; корректировка оценок;
- анализ содержания претензий, выявление «узких мест» (сбоев) в общей технологии работы; корректировка организационной структуры, технологии работы и взаимодействий.

Хозрасчетные (экономические) отношения — это:

- наделение подразделений бюджетами доходов и расходов;
- введение субсчетов подразделений в бухгалтерии фирмы;
- разработка внутренних цен организации на все виды работ и услуг, оказываемых смежным подразделениям;
- введение порядка расчетов между подразделениями за работы и услуги, получаемые от смежных подразделений.

Порядок начисления премии за эффективное взаимодействие:

1) для каждого подразделения фирмы рассчитывается фонд премирования подразделения ($ФП_{\text{подр}}$).

Изменяя набор оцениваемых показателей результата и коэффициенты при них, можно менять их значимость и нацеливать людей с помощью премирования на решение самых актуальных задач;

2) определяется размер премии руководителя подразделения;

3) начисленная подразделению премия распределяется между сотрудниками по коэффициенту трудового участия (КТУ).

Командная работа

Коллективная форма организации труда является наиболее распространенной. В большинстве случаев работу выполняет команда, состоящая из работников разных специальностей, теснейшим образом завязанная на работу смежников, и трудно найти примеры действительно индивидуальной работы сотрудников (агенты — чуть ли не единственное исключение). В то же время почти поголовно оплачиваются именно индивидуальные результаты, а не итоги работы всей цепочки смежников.

Практически невозможно объяснить, почему это так, почему командность работы, которая превалирует в любой деятельности и любом бизнесе, рассматривается как некое необязательное условие его ведения. Казалось бы, есть концепции, подходы, модели организации коллективного труда, правила и порядок начисления

и выплаты коллективных вознаграждений, но чаще всего командность работы на вознаграждениях никак не отражается, пока игнорируются различия между вкладом в повседневную работу подразделения и разовым участием в работе целевых команд. В России оплата по коллективным результатам в настоящее время относится к категории «изыска».

Аналитические отчеты

Сотрудники в своих отчетах руководителю подразделения указывают:

- что сделано (результаты);
- что не сделано (причины);
- что могло быть сделано (дополнительно), если бы...

Руководители подразделений в своих отчетах вышестоящему руководству указывают:

- что сделано (результаты);
- что не сделано (причины);
- что могло быть сделано (дополнительно), если бы...;
- что могут сделать сотрудники данного подразделения, а какую часть работы необходимо передать другим подразделениям.

Порядок работы с отчетами приведен в табл. 4.2.

Таблица 4.2

Работа с отчетами

1-й день нового месяца / квартала	Написание аналитических отчетов сотрудниками
2–4-й день	Анализ и обсуждение отчетов в подразделениях. Подготовка аналитических отчетов подразделений
4–10-й день	Работа высших руководителей фирмы с аналитическими отчетами подразделений. Выдача заданий исполнителям на разработку и реализацию нововведений
2–4-я неделя квартала	Подготовка и проведение расширенного совещания сотрудников фирмы по совершенствованию организационных процедур и технологии работы

В ежемесячных отчетах каждый работник имеет возможность провести самоанализ своей работы в минувший период и в настоящее время. При разработке анализов труднее всего было добиться:

- от отдельных сотрудников — честности при указании того, «что бы они могли еще сделать, если бы...»;
- от руководителей подразделений — разбора отчетов в своих подразделениях;
- от высшего руководства — внимания к содержанию отчетов подразделений и оперативного принятия конструктивных решений.

Должностные инструкции работников должны содержать:

- наименование должности;
- задачи;
- функции (основные и дополнительные);
- критерии оценки деятельности (выполнения функций);
- «входы» — от кого получает ресурсы (и какие);
- «выходы» — кому поставляет результаты (ресурсы) (и какие);
- требования к работнику (к кандидату на замещение);
- форму (и размер) оплаты труда;
- права, обязанности и ответственность работника;
- порядок внесения изменений в должностную инструкцию.

Установление обязанностей

Обязанности — это то, что:

- нужно делать непосредственно по данной работе;
- способствует улучшению данной работы;
- является частью осуществления какого-то общего проекта по улучшению данной функции для всей деятельности компании (рис. 4.2).

Важнейшая особенность рабочих обязанностей каждого работника в передовых компаниях — то, что они рассматриваются как результат *взаимной договоренности* между работником и его непосредственным руководителем в процессе совместного обсуждения.

Для любого менеджера одной из основных обязанностей будет координация УЧР в рамках руководимого им подразделения.

Применительно к каждой обязанности определяются ключевые критерии (для оценки ее исполнения) и конкретный заказчик (приемщик) работы.

Первый недостаток должностной инструкции — указание только основных функций и игнорирование дополнительных. Так, среди функций розничного продавца всегда упоминается функция продаж (в тех или других вариантах), но практически никогда не фиксируются функции (обязанности) убирать свое рабочее место,



Рис. 4.2. Установление обязанностей как процесс систематического достижения результатов

готовить отчеты о проделанной работе, принимать участие в собраниях трудового коллектива и т.п.

Второй широко распространенный недостаток — отсутствие критериев исполнения обязанностей и указаний на должностных лиц, осуществляющих приемку выполненной работы (фиксирующих факт и качество исполнения обязанностей).

Третий недостаток аналогичен недостатку положения о подразделениях: все «входы» и «выходы» (ресурсы) оговариваются только как информационные.

Четвертый недостаток — отсутствие в должностной инструкции требований к работнику и условий оплаты его труда.

ВСТАВКА 4.1

Делегирование вместо администрирования¹

Делегирование — передача руководителем части своих обязанностей подчиненным с целью высвобождения времени руководителя для дел, которые может выполнить только он, развития подчиненных и повышения их ответственности. Как следствие — общее улучшение работы руководителя и подведомственного ему подразделения.

Целесообразно делегировать:

- мелкие дела;
- сбор информации;
- постоянные (рутинные) виды работ;
- замещения — себя на каких-то частных заданиях или не очень ответственных совещаниях или других работников;
- будущие обязанности — те, которые могут быть поручены в будущем этому работнику.

Не следует делегировать:

- долговременное планирование;
- оценку деятельности работников и вынесение взысканий;
- политически окрашенные ситуации — выполнение дел, в которых заинтересованы вышестоящие руководители фирмы;
- личные поручения данному руководителю со стороны руководства фирмы;
- работу, выполнение которой связано с конфиденциальностью или щекотливыми обстоятельствами.

Шаги делегирования:

1) **сообщить суть задания** — что и когда должно быть сделано, какие результаты ожидаются;

2) **обрисовать общую ситуацию в связи с заданием** — почему нужно выполнить это задание, какова его связь с общей работой и ситуацией в фирме, какие осложнения могут возникнуть при выполнении задания;

3) **определить нормативы**, которые будут использоваться для контроля хода выполнения задания; они должны быть реальными (выполнимыми);

4) **предоставить исполнителю полномочия**, необходимые для выполнения работы;

¹ См.: Нельсон Б., Экономист П. Умение управлять для «чайников». — Киев: Диалект, 1997. — С. 51–64.

5) **оказать поддержку** — определить необходимые для выполнения задания ресурсы и предоставить их исполнителю;

6) **убедиться, что исполнителю все понятно и получить его согласие.**

Мифы о делегировании:

- вы не можете доверять своим работникам;
- если вы делегируете задачу, то теряете контроль над ней и ее результатами;
- вы единственный, кто знает ответы на все вопросы;
- вы сами можете выполнить работу быстрее;
- делегирование снижает ваш авторитет;
- труд ваших работников будет оценен высоко, а ваш труд — нет;
- делегирование снижает вашу гибкость;
- ваши работники слишком заняты;
- ваши работники не могут понять всю ситуацию.

ВСТАВКА 4.2

Должностная инструкция¹

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор компании _____
Дата « _____ » _____ 200 г.

Должность	Начальник транспортного департамента Компании <i>Leman Commodities S. A.</i>
Подчинение	Президент Компании <i>Leman Commodities S. A.</i>
	Вице-президент Компании <i>Leman Commodities S. A.</i>
Подразделение	Транспортный департамент Компании <i>Leman Commodities S. A.</i>
Месторасположение	Украина, г. Донецк, ул. Артема, 60

¹ См.: Информационно-аналитическая система «Персонал-911».

Назначение	Начальник транспортного департамента <i>Leman Commodities S. A.</i> обеспечивает эффективное бесперебойное транспортное обслуживание грузопотоков компании и максимизирует доход от транспортно-портового обслуживания сторонних клиентов, а также реализации сопутствующих услуг.
------------	--

Должностные обязанности

- Разрабатывать стратегию развития системы транспортировки продукции, реализуемой *Leman Commodities S. A.*, а также планировать и реализовывать мероприятия по ее внедрению.
- Осуществлять долгосрочное и оперативное планирование транспортного обеспечения компании *Leman Commodities S. A.*
- Обеспечивать перевозку продукции, выгрузку в портах, складирование, хранение и погрузку на морской транспорт.
- Обеспечивать сохранность продукции компании при транспортировке, хранении и погрузке.
- Оптимизировать товарные потоки с целью минимизации расходов компании на перевозку, хранение и погрузку продукции.
- Организация и контроль работы по разработке оптимальных схем транспортировки продукции, реализуемой компанией *Leman Commodities S. A.*
- Управлять связями *Leman Commodities S. A.* с Укрзалізницею, государственным предприятием Укрморпорт, Министерством транспорта и связи Украины, другими организациями по вопросам обеспечения перевозок продукции железнодорожными, водными и другими видами транспорта.
- Организовывать транспортно-портовое обслуживание сторонних клиентов, а также реализацию сопутствующих услуг (агентирование судов, декларирование, лабораторные исследования, материально-техническое снабжение и т.д.) с целью получения дополнительного дохода от использования транспортной инфраструктуры компании.
- Осуществлять общее управление деятельностью транспортного департамента и его структурных подразделений (Метекс, г. Одесса и Скиф Шиппинг, г. Мариуполь), организовывать финансирование, учет, отчетность и экономический анализ результативности работы.

Знания, навыки и опыт

- Опыт работы в транспортной отрасли Украины не менее 5 лет.
- Наличие опыта работы на руководящей должности не менее 4 лет.
- Знания в области организации железнодорожных перевозок.
- Опыт профессионального участия в планировании железнодорожных перевозок.
- Исчерпывающие знания в области портового хозяйства Украины, включая технологические особенности портовых мощностей и экономико-финансовые возможности и показатели.
- Навыки составления логистических цепочек и схем в сфере транспорта.
- Наличие налаженных бизнес-контактов с другими игроками транспортной отрасли.
- Хорошие лидерские качества.
- Навыки межличностного взаимодействия, эффективной коммуникации.
- Навыки ведения переговоров.
- Свободный английский (письменный и устный).

Долгосрочные показатели успешности

- Понимание и поддержание стратегии развития компании.
- Своевременная доставка груза железнодорожным транспортом в порты отгрузки к дате подхода судна под погрузку.
- Обеспечение интенсивности погрузки морского транспорта, обеспечивающей максимальную экономическую эффективность для компании.
- Обеспечение доходности деятельности транспортного департамента компании *Leman Commodities S. A.* и его структурных подразделений (Метекс, г. Одесса и Скиф Шиппинг, г. Мариуполь).
- Обеспечение шагов по поддержанию стратегии развития транспортной составляющей бизнеса компании *Leman Commodities S. A.*
- Оптимальная структура транспортного подразделения.

Взаимоотношения по должности	
Внутренние	Президент компании, вице-президент, сотрудники транспортного департамента и его структурных подразделений (Метекс, г. Одесса и Скиф Шиппинг, г. Мариуполь), сотрудники производственного и коммерческого отделов, бухгалтерия, отдел по работе с персоналом.
Внешние	Транспортные компании, ГП Укрзалізниця, государственное предприятие Укрморпорт, Министерство транспорта и связи Украины, другие партнеры, клиенты.
Права и ответственность	
<i>Права</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • В пределах имеющихся полномочий издавать указания и распоряжения, обязательные для выполнения всеми сотрудниками отдела. • Использовать финансовые средства в пределах утвержденной сметы расходов. • Требовать от прочих подразделений компании <i>Leman Commodities S. A.</i> информацию, связанную с предусмотренными в должностной инструкции обязанностями. • Организовывать и принимать участие в совещаниях по вопросам, относящимся к выполнению должностных обязанностей. • Вести деловую переписку от лица компании, подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции/полномочий. • Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, подбора и расстановки кадров для выполнения предусмотренных в должностной инструкции обязанностей. • Вносить предложения об изменениях в текущий бюджет компании. • Действовать от лица компании по доверенности в пределах полномочий выданной доверенности в других учреждениях и организациях, как то ГП Укрзалізниця, государственное предприятие Укрморпорт, Министерство транспорта и связи Украины, другие организации. 	

- Иное, предусмотренное действующим законодательством Украины.

Ответственность

- За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией.
- За уровень и организацию правильного применения тарифов на услуги Укрзалізниці, портов и железных дорог Украины и стран бывшего СССР, а также организацию своевременного доведения их изменения до сведения руководства соответствующих структурных подразделений.
- За тарифы на услуги железнодорожного транспорта, оказываемые сторонним организациям, а также за тарифы на транспортно-экспедиционные услуги.
- За правонарушения, совершенные в процессе осуществления своей деятельности.
- За причинение материального ущерба компании.
- За разглашение сведений, связанных с коммерческой тайной предприятия.
- За несоблюдение Правил внутреннего распорядка компании.

Подписи	Директор	Дата _____
	Непосредственный руководитель	Дата _____
	Сотрудник	Дата _____

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ И САМОПОДГОТОВКИ

1. Опишите различные гибкие стратегии занятости и прогрессивные формы организации труда. В чем их преимущества и недостатки? Какие из них используются в вашей организации?
2. Есть ли в вашей компании положения о подразделениях? Если есть, из каких разделов они состоят? Кто и как их корректирует?
3. Каким статусом хозяйственно-экономической самостоятельности наделены подразделения вашей компании? Нужны ли изменения?
4. Есть ли в вашей компании должностные инструкции? Если есть, каков порядок их разработки?
5. Рассмотрите критерии, процедуры и организацию оценки деятельности различных групп работников вашей организации.

ГЛАВА 5

ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Четвертый блок элементов структуры УЧР-функций — обучение и развитие персонала (см. гл. 1). Еще раз перечислим его функции и принципы.

Принципы:

- Квалификации, которые важны для организации — в целом и по основным группам персонала / позициям;
- средства, которые организация готова тратить на обучение и развитие работников;
- преимущественное обучение на стороне / внутрифирменное.

Функции:

- периодическая оценка значимости различных квалификаций / компетенций для организации;
- организация первичного обучения, переобучения;
- организация вводного обучения;
- организация повышения квалификации, овладения передовым опытом;
- организация самообразования и развития работников;
- проведение квалификационных экзаменов;
- проведение аттестации персонала;
- управление трудовой карьерой.

Чем мотивировать сотрудника к обучению¹

Факторы мотивации к обучению приведены в табл. 5.1.

Вклад в качество рабочей силы

- **Ответственность.** Каждый наниматель должен иметь письменный гибкий план, который представляет цели и задачи бизнеса, намечает, как работники будут содействовать выполнению этих задач, и определяет, каким образом в частности, будут оцениваться и решаться потребности в развитии. Менеджмент должен взаимодействовать со всеми работниками и развивать у них понимание существующего положения организации и необходимость содействия ее успеху, вовлекая при необходимости их представителей.

¹ См.: Зыгмонтович П. Идти на «маячок», или Пять типов мотиваций к обучению // Тренинги в бизнесе. — 2006. — № 4. — С. 32–35.

Факторы мотивации к обучению

Мотив	На чем сделать акцент
Вознаграждения	Прямая связь обучения и повышения заработка участника
Социальный	Оплачивается работа в команде. Коллеги лучше узнают друг друга
Процессный	Тренинг — инструмент повышения профессионализма и новая интересная задача
Достижения	Обучение увеличивает шансы на профессиональный рост и повышение по должности
Идейный	Участие в тренинге — вклад в развитие компании

- **Планирование.** Ресурсы для обучения и развития работников должны быть четко обозначены в бизнес-плане. Менеджеры обязаны регулярно согласовывать потребности в обучении и развитии с каждым работником в соответствии с целями бизнеса, устанавливая задачи и квалификационные требования, согласованные, где необходимо, с общенациональным профессиональным уровнем.
- **Деятельность.** Должна фокусироваться на потребностях в обучении всех вновь принятых людей и продолжающемся развитии и повышении квалификации существующих работников. Необходимо поощрять усилия работников в определении и удовлетворении их собственных потребностей в развитии.
- **Оценка.** Вклад, компетентность, ответственность работника и использование его способностей должны пересматриваться на всех уровнях в соответствии с целями и задачами бизнеса. Эффективность обучения и развития должна рассматриваться на верхнем уровне и приводить к переопределению задач и обязанностей.

Распространенным *мифом* об образовании является утверждение, что для организации важны только базовые квалификации.

Виды обучения:

- первичное — для людей, не имеющих профессиональной подготовки;
- вводное, при приеме на работу;
- повышение квалификации;
- переобучение;
- развитие.

Квалификации бывают:

- базовыми — необходимыми для эффективной работы на данном рабочем месте;
- избыточными — по уровню превосходящими базовые; ответственны за профессиональное развитие работника;
- смежными — базовыми для смежных профессий; ответственны за эффективное взаимодействие между сотрудниками;
- другими — не используемыми на данном рабочем месте; не ясно, будут ли они использоваться в относительно близкое время; ответственны за развитие организации (за ответы на вызовы внешней среды).

Оплата классификаций приведена в табл. 5.2.

Таблица 5.2

Оплата классификаций различных видов

Обучение и развитие		
По отношению к исполняемой работе	По затратам времени на обучение	
	Долгосрочные	Краткосрочные
Основные	Учитываются при назначении оклада	Если оплачиваются, то в форме текущего премирования за освоение новых методов работы
Избыточные Смежные Дополнительные	Если оплачиваются, то квалификационными надбавками	

Анализ потребностей в обучении:

- со стороны организации:
 - 1) цели организации;
 - 2) существующие ресурсы;
 - 3) потребности в росте производительности и эффективности
- со стороны работы:
 - 1) задачи и требования работы;
 - 2) квалификация, необходимая для их выполнения;
 - 3) приемлемые стандарты выполнения работы
- со стороны индивида:
 - 1) фактическое исполнение работы и квалификация;
 - 2) требуемое исполнение работы

Управленческое развитие

Управленческое развитие — система взаимосвязанных деятельностей, необходимых для того, чтобы гарантировать компании эффективную управленческую структуру и наличие менеджеров

соответствующего количества и качества, что обеспечит достижение текущих и будущих целей фирмы.

Подходы к управленческому развитию и обучению:

1) неформальный, неструктурированный, не планируемый, от случая к случаю приобретаемый опыт работы;

2) планируемое развитие на работе:

- изменения в работе путем смены видов работ и подразделений (замещение отсутствующих);
- развитие в процессе работы путем наставничества;

3) планируемое развитие за пределами работы:

- специальное — например, освоение работы на компьютере, обучение руководству людьми;
- общее — например, на степень MBA (магистра по управлению бизнесом).

После обучения:

1) подводятся итоги — что из изученного участники считают ценным и применимым в своей работе и что полезно изменить в практике работы всей компании (других подразделений) — сразу после окончания учебы:

- каждый участник формулирует список тех действий и условий, которые планирует изменить в своей работе;
- формируется список идей относительно улучшения бизнес-процессов, работы структурного подразделения или компании в целом;

2) рассматриваются предложенные идеи по работе компании — через 1–2 недели после окончания учебы;

3) проводится мониторинг изменений в индивидуальной деятельности участников — отсроченный на 2 месяца.

Стадии в развитии компетенции приведены на рис. 5.1.

Карьерное развитие важно и для самих управленцев, поскольку они:

- ощущают свою значимость для компании и получают удовлетворение от работы и своего положения в компании;
- могут обеспечить себе достаточный уровень доходов и тем самым поднять свою оценку на рынке труда.

Пути карьерного развития:

- традиционный — перемещение на более высокую должность;
- развивающий — расширение обязанностей и выполнение все более сложных задач (рис. 5.2).

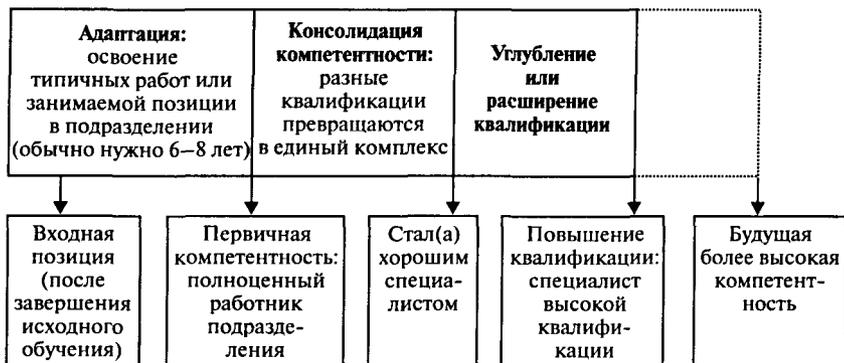


Рис. 5.1. Типичные стадии в развитии компетентности

Техники управленческого развития:

- управление по целям;
- обучение деятельности;
- курсы, семинары;
- наставничество;
- учебные проекты;
- самообучение (заочное обучение);
- ролевые игры;
- управленческие игры;
- работа заместителем, помощником, кратковременное исполнение обязанностей;
- стажировки за пределами фирмы.

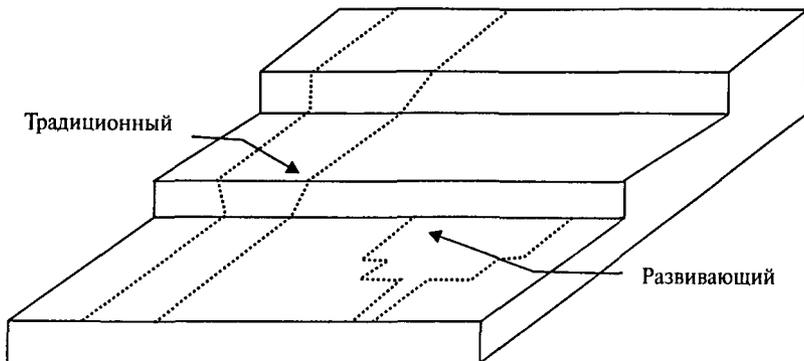


Рис. 5.2. Два принципиальных пути управленческого развития

Планирование управленческого развития:

1) анализ организации — рассмотрение целей, планов и структуры организации и выдвигание требований к проектируемой системе управления;

2) анализ рабочей силы — анализ имеющихся трудовых ресурсов и будущих потребностей;

3) анализ деятельности — аттестация существующих менеджеров и определение их потенциала для развития;

4) планирование обучения в целях:

- введения в должность;
- рационализации исполнения текущей работы;
- освоения изменений (обучение оперировать новыми системами или в рамках новых структур);
- развития (обучение на перспективу);

5) планирование резерва — подбор и обучение подходящих менеджеров для заполнения вакансий;

6) планирование карьеры — обеспечение последовательности перемещений и развития.

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (АТТЕСТАЦИЯ)

Мифы об аттестации:

- аттестация не обязательна — руководители и без этого знают способности своих сотрудников;
- аттестовать работников должны их непосредственные руководители — они их лучше всех знают;
- карьера — перемещение работника по ступеням иерархической лестницы организации.

Аттестация — отстраненная и отвлеченная от повседневности комплексная оценка работника.

Основные задачи:

- улучшить организационную эффективность (аттестация — удобный случай подвести итог прежнему уровню результативности и установить новые оценочные критерии);
- обеспечить общее высокое качество управления (аттестация предполагает формальное документирование результатов деятельности работника);
- изменить организационную культуру;
- увязать оплату с результатами работы и ростом квалификации;
- мотивировать работников;

- привлекать и сохранять специалистов;
- улучшить обучение и развитие.

Как и в других областях УЧР, в процессе аттестации происходил постепенный отход от принципов советской кадровой работы, поскольку советская модель отличалась крайним формализмом и общей низкой эффективностью. Сегодня эта модель почти в неизменной форме используется только на государственных предприятиях и в учреждениях (МПС, ФСС РФ и др.), где законодательно оформлена в виде инструкций и различных подзаконных актов. Однако уже и здесь активные менеджеры по персоналу стараются внести изменения в традиционную процедуру с целью повышения ее результативности, а для этого иногда сознательно отказываются от названия «аттестация» и параллельно ей вводят специальную процедуру оценки персонала, оценки трудовой деятельности и т.п.

Действительно, оценка — более широкое понятие, чем аттестация. Оценка может быть формальной и неформальной (например, ежедневная оценка руководителем подчиненного), может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно, в зависимости от конкретных потребностей компании. В отличие от нее аттестация — это процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности. Оценка аккумулирует результаты работы конкретного сотрудника за конкретный период.

Единого мнения по поводу определения оценки или аттестации не существует.

Различные подходы к аттестации персонала

Все многообразные методы аттестации можно в принципе разделить на две группы: 1) с *«судейскими»* целями — выявление худших и лучших работников, соотнесение их деятельности с неким стандартом и др.; 2) с *«консультационными»* целями — решение проблем сотрудника, получение им обратной связи об уровне своей подготовки и выбор направлений обучения персонала, полезных для компании (табл. 5.3). Поскольку объединить оба эти типа целей в одной процедуре чрезвычайно сложно, проведение аттестации персонала представляет собой творческую задачу для HR-служб, и для ее решения в последнее время в нашей стране были выработаны некоторые подходы. Разграничение судейских и консультационных функций проявилось в виде отказа от установки,

что оплата труда — главная цель аттестации, но она повышает значение других функции управления персоналом.

Таблица 5.3

Два основных подхода к аттестации персонала

Цель аттестации	Оценка	Помощь
Роль аттестующего	Судья	Советник
Центральные вопросы	Вознаграждение Планы на будущее Дисциплинарные меры	Обучение, развитие Карьера Возможности продвижения
Выходы	Контроль исполнения	Развитие исполнения

В рамках первой группы методов в качестве приоритетного сегодня следует выделить *управление по целям (Management by objectives — МВО)*. Российские компании сегодня чаще всего внедряют управление по целям «сверху вниз», т.е. постепенно распространяют его на все более низкие уровни управления. В идеале данный метод должен быть доведен и до рядовых сотрудников. Но чаще всего внедрение заканчивается на руководителях рабочих групп, поскольку именно они являются последними, кто может ставить перед собой самостоятельные цели.

Кроме того, среди «судейских» методов следует выделить *профессиональные и психологические тесты*, использование которых является очень популярным¹.

В группе «консультативных» методов также можно выделить как минимум два приоритетных метода: *построение модели компетенций* и *оценка 360°*. Оба они менее объективны по сравнению с управлением по целям. Новизна *построения модели компетенций* заключается в том, что в этой модели оценка непосредственно связана со стратегическим менеджментом, ибо оцениваемые компетенции представляют собой те качества, которые в первую очередь необходимы для достижения стратегических целей. А *метод круговой оценки, или оценки 360°*, давно был известен отечественным менеджерам. Его главное достоинство — всесторонность оценки. Информация, полученная с помощью круговой оценки, оказывается очень полезной для консультирования работников (определения направлений их трудовой мобильности) и компаний — в разработке программы обучения персонала.

¹ См.: Статистические исследования ИАС «Персонал-911».

Наряду с этими методами следует отметить повсеместное *использование листов самооценки*. Из всех перечисленных данный метод является самым простым и может сочетаться с любой процедурой и любым другим методом (даже традиционной аттестацией).

Кроме того, в России набирает силу *привлечение внешних консультантов* к процессу оценки персонала. Наиболее популярным методом здесь является «Центр Оценки» («*Assessment Center*»).

В заключение следует обратить внимание на своеобразную парадоксальность методов аттестации: с одной стороны, явное выделение из коллектива лучших и худших работников отнюдь не всегда способствует общей стратегической эффективности компании; с другой стороны, управление по целям и построение модели компетенций нельзя считать относящимися только к сфере оценки персонала. Это особые способы построения всей системы менеджмента. Управление по целям включает в себя планирование работ, особую систему взаимодействия людей, специфическую систему мотивации, а также оценку персонала. Модель компетенций почти полностью растворяет оценку в практике стратегического менеджмента.

Типичные техники оценки:

- ежегодная аттестация на основе обсужденных планов и целей;
- ежегодное (или 2 раза в год) собеседование и аттестация непосредственным руководителем;
- оценка по предварительно установленным шкалам;
- привлечение специализированных сторонних организаций.

Типичные проблемы, возникающие в процессе аттестации:

- проблемы **ясности**: цели аттестации; определения показателей исполнителей; отделения исполнения от его обстоятельств; доверия к обоснованности системы;
- проблемы **экспертизы**: неудовлетворительное знание опрашиваемого; оценивание характеристик, которые не представляют интереса; «Гало-эффект»; предубеждение; тенденции к усреднению;
- **процедурные** проблемы: «бумажная» работа; формальности; отнимает много времени у руководителя; требует конфиденциальности;
- **внутриорганизационные** проблемы: находится в ведении линейных руководителей, но инспирируется HR-службой; недостаток последующих действий; конфликт между общеорганизационной и индивидуальной исполнительностью.

Процедура аттестации (см. Приложение 1):

- работник дает письменную самооценку выполнения обязанностей (за 2 недели до даты аттестации);
- его непосредственный руководитель беседует с «потребителями» относительно выполнения этим работником своих обязанностей (в течение 2 недель);
- проводится аттестационная беседа работника с непосредственным руководителем, во время которой они рассматривают: выполнение каждой обязанности (по ключевым критериям) с учетом мнений потребителей; деятельность работника за период между двумя аттестациями (его достижения, личные достоинства, области возможных улучшений, потребности в специальном обучении и наставничестве, ожидания на будущее);
- руководитель дает общую оценку деятельности работника по 6-балльной шкале;
- аттестуемый работник дает свой комментарий процедуре аттестации и полученным оценкам (письменно);
- лист аттестации подписывается обоими собеседниками;
- результаты аттестации передаются менеджеру по персоналу, который комментирует их и ставит свою подпись.

Предлагается путь дополнения известной методики оценки компетенций работника «360°» (руководством — «сверху»; подчиненными — «снизу»; коллегами — «сбоку» и внешними клиентами — «клиентами») до «450°», добавлением самооценки — «само».

Поскольку критерии оценок по каждому параметру разные, нужно сравнить между собой признаки «сверху» и «само», «снизу» и «само», «сбоку» и «само», «клиенты» и «само», используя средние данные оценки конкретного менеджера по каждой категории, и получить итоговый бал, а по необходимости и набор параметров.

Периодичность аттестации — обычно 2 раза в год. Поскольку в этом процессе непосредственный руководитель выступает в двух трудно совместимых ролях («советника» и «судьи»), многие компании стремятся развести эти аттестации по основным целям и ориентировать первую больше на вопросы обучения и развития, а вторую (по итогам года) — на вопросы оплаты и вознаграждения.

На Пермском телефонном заводе повышение квалификации всех кадров было регулярным. Самое интересное состояло в том, что основными преподавателями были сами работники завода. Практически каждый специалист занимался в двух семинарах: в одном учился, а в другом передавал свои знания. Тем самым

большинству специалистов удавалось совместить обучение и командообразование.

Аттестация на заводе каждого специалиста проводилась один раз в 5 лет. Интереснее и полезнее всего была аттестация начальников цехов и крупных отделов (т.е. руководителей среднего звена). Каждый из них проектировал программу развития подведомственного подразделения на ближайшее пятилетие (пребывания на заводской базе отдыха).

Затем она обсуждалась на техническом совете завода и с определенными доработками принималась.

В процессе аттестации специалистов низового и среднего звена применялись методика оценки «270°» («сверху» — «снизу» — «сбоку»), иногда «360°» (плюс самооценка).

Подобную методику В.В. Щербина развил применительно к аттестации высших управленцев в московском автотранспортном объединении Мосавтотранс: главным образом использовалось применение методов математической статистики¹.

ВСТАВКА 5.1

Системы оценки персонала²

В настоящее время можно выделить как минимум 12 разнообразных форм работы, с большей или меньшей точностью называемых «Системами оценки и/или аттестации персонала» (рис. 5.3).

Квадрат А содержит формы оценки, использующие не все возможные резервы оценивания.

Квадрат В включает в себя формы оценки возможностей сотрудника, не предполагающих оценки результатов его текущей деятельности.

Квадрат С, напротив, включает в себя формы оценки результатов текущей деятельности, не предполагающих оценки возможностей сотрудника.

Квадрат D предполагает максимально полную оценку как потенциала, так и реальной деятельности сотрудника. Наиболее удачным представляется сочетание этих двух оценок в разных процедурах:

¹ См.: Щербина В.В., Садовникова Л.Б. Социально-психологическое обеспечение работы с кадрами (подбор, расстановка, рациональное использование). — Кишинев: Штица, 1989.

² Источник: Ксенофонтова Е.Г. Сопоставление существующих систем оценки и аттестации персонала // Информационно-аналитическая система «Персонал-911».

Оценка
возможностей
сотрудника

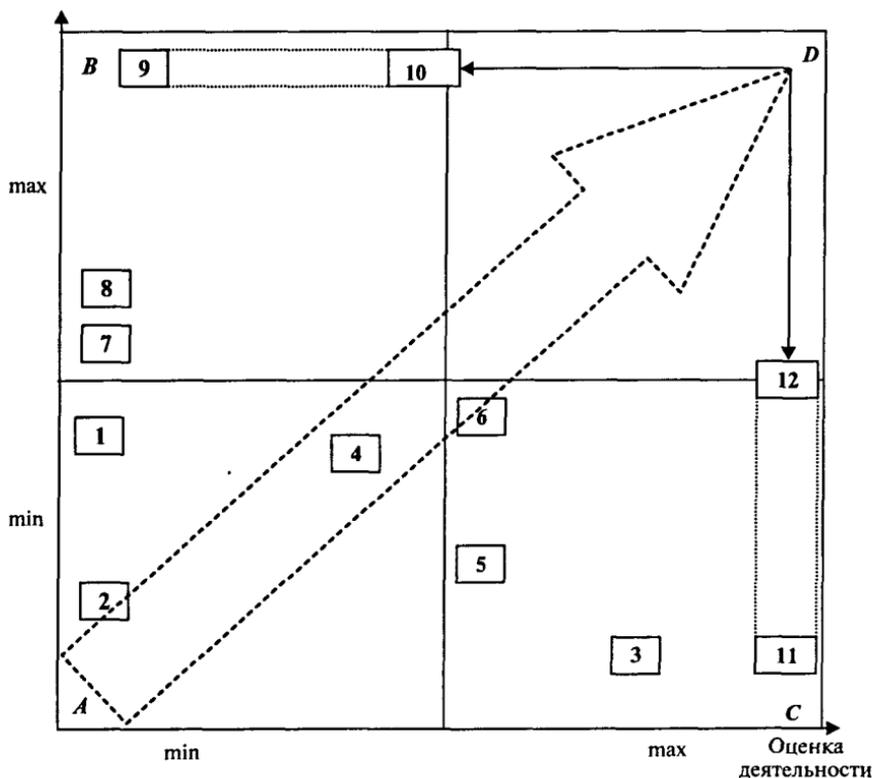


Рис. 5.3. Сопоставительная схема различных форм оценки сотрудников

- при ежегодной оценке реализации программы карьерного развития;
- при ежемесячной/квартальной оценке выполнения производственных планов.

Пунктирной стрелкой обозначена позитивная тенденция развития других форм оценки — от минимального внимания к одной из сторон оценки (т.е. возможностям или результатам деятельности сотрудника) к максимально полному учету обоих компонентов.

1. Оценка кандидата на стадии приема на работу.

Обязательными компонентами этой формы оценки являются изучение резюме кандидата и проведение интервью по имеющемуся у него опыту работы. Достаточно часто применяются также

разнообразные формы психологического и профессионального тестирования, включая пробные задания. Реже, но применяются, отдельные элементы или даже полноценная программа «Ассесмент-центра».

Хорошо развита во многих фирмах *аттестация по результатам испытательного срока*, процедурно напоминающая одну из форм оценки, отмеченные здесь номерами 3, 5, 6, 11 и 12.

2. Оценка непосредственным руководителем путем разделения оцениваемых сотрудников на группы — например: работающие отлично, хорошо, хуже среднего, неудовлетворительно.

Как правило, такая оценка очень субъективна, критерии оценки различны. Кроме того, оцениваемый сотрудник иногда даже не ставится в известность о самом факте, критериях и результатах оценки и неожиданно узнает только о ее последствиях.

3. Оценка непосредственным руководителем путем обратной связи сотрудника по качеству его работы.

Чаще всего эта оценка делается при подведении итогов за какой-то период. Иногда наедине, иногда на общем собрании подразделения. Качество, этичность и последующая эффективность данной оценки в значительной степени зависят от уровня управленческой компетентности руководителя. Главный недостаток такой формы оценки — невозможность обеспечить единую систему по всему предприятию и слишком большая зависимость от предпочитаемых разными руководителями стилей управления.

4. Оценка непосредственным руководителем в виде заполнения и обсуждения с подчиненным «оценочного листа» («Appraisal Form»). Это наиболее современная форма оценки сотрудника непосредственным руководителем.

Большинство оценочных листов предполагает комплексную оценку — как результатов работы, так и потенциала сотрудника. В этой комплексности заложено и большое достоинство, и большие методические трудности. В каждой компании следует разрабатывать собственные оценочные листы. Внедрение «чужих» инструментов может принести больше вреда, чем пользы предприятию.

Главным условием действенности данной формы оценки является ее «диалогичность» — подчиненный и его непосредственный руководитель одновременно предъявляют друг другу выставленные заранее оценки и самооценки по однозначно понимаемым и четко прописанным критериям. Обсуждаются все точки расхождения, в бланк записываются параметры разногласия и в дальнейшем в присутствии третьей стороны приходят к консенсусу. В западных

фирмах третьей стороной чаще является вышестоящий руководитель. В российских условиях эффективнее в роли третьей стороны выступает директор/менеджер по персоналу.

5. Аттестация по процедуре, не противоречащей трудовому законодательству.

Трудности применения классической советской аттестации связаны, с одной стороны, с жесткими требованиями к процедуре (заранее издается приказ, определяется состав комиссии, график заседаний, ведутся протоколы, берется письменная характеристика от руководителя с ознакомлением под роспись подчиненных и т.д.), с другой стороны — с ощущением формализма и бесполезности всего мероприятия.

В тех компаниях, где аллергии на старые формы работы у менеджмента нет, благополучно используются все идеи классической аттестации, более или менее удачно дополненные современными элементами (характеристика в форме оценочного листа и др.). Но в любом случае результатам работы и мотивационным причинам таких результатов за отчетный период уделяется больше внимания, а выявленным и потенциальным возможностям сотрудника — несколько меньше.

6. Метод «360°».

Этот метод предполагает оценку сотрудника знающими его людьми «сверху» (непосредственный руководитель), «снизу» (подчиненные), «сбоку» (равные ему коллеги), «снаружи» (внешние или внутренние клиенты/смежники).

Наиболее часто эта трудоемкая процедура применяется в случаях оценки кандидатов на повышение в должности. Однако в усеченном виде она иногда используется и для оценки всего персонала предприятия (соответственно ее называют «270°», например без клиентов и смежников; «180°» и даже «90°»).

Так же как и в п. 4, качество результатов здесь существенно зависит от качества разработанного оценочного листа или структуры интервью, проводимого с клиентами, коллегами и подчиненными.

7. Профессиональное тестирование или квалификационные экзамены.

Очень важная, но наименее распространенная в российских компаниях форма оценки. К типичным ошибкам тех, кто все-таки ее применяет, относится «доморощенное изготовление тестов». Главными достоинствами «настоящих» тестов являются их стандартизация на большой выборке испытуемых (как правило, не-

сколько сотен человек) и наличие норм для сравнения результатов оцениваемого и контрольной группы испытуемых.

Еще опаснее «тестирование» по образу и подобию «Ивана Ивановича»: хорошему работнику поручают придумать проверочные задания; он, как умеет, придумывает, поэтому, в лучшем случае, все справившиеся с его «тестом» будут похожи на него — будут уметь то же, что и Иван Иванович, и, вполне возможно, не будут уметь и знать всего того, что он сам недостаточно знает и умеет.

8. Психологическое тестирование.

Попыток разработать собственный психологический тест у руководства предприятий практически не встречается. Но оценить всех и вся по всем попавшимся под руку тестом желают очень многие руководители. Самое вредное здесь то, что оцениваемые не видят прямой связи данного теста со своей профессиональной деятельностью и (достаточно часто вполне справедливо) воспринимают данное тестирование как необоснованное вторжение в их внутренний мир.

Когда человек претендует на вакантную должность, он более или менее терпимо относится к психологическому тестированию. Когда же сотрудник претендует только на то, чтобы остаться на уже занимаемой должности, он рассчитывает на оценку своего профессионального вклада, а не его личностных особенностей. Поэтому проблемы определения реальной целесообразности данного тестирования и доведения его результатов до оцениваемого сотрудника — наиболее значительны.

9. «Ассесмент-центр», или «Центр оценки».

Данная форма максимально специализирована на оценке возможностей сотрудника и совершенно не касается оценки выполнения им рабочих планов.

Она основана на неоднократной проверке каждого оцениваемого качества (компетенции) несколькими тестами, групповыми упражнениями и индивидуальными заданиями, оцениваемыми несколькими оценщиками.

Основная ошибка применения данной формы оценки — попытка воспроизвести ее «своими силами». Главное при ее проведении — использование (в качестве разработчиков процедуры и оценщиков) специалистов, сертифицированных по данной процедуре.

Поскольку привлечение сертифицированных специалистов — процедура достаточно затратная, Ассесмент-центры проводят в основном для оценки топ-менеджмента и резерва на ключевые ру-

ководящие должности. В идеале имело бы смысл периодически проводить эту процедуру со всеми сотрудниками в целях наиболее адекватной оценки человеческих ресурсов компании и разработки программ индивидуального повышения квалификации.

10. «Центр развития» («Development Center»).

Это стандартная процедура оценки возможностей сотрудника, составления и осуществления программы его карьерного развития с периодической оценкой результатов выполнения этой программы.

Сама процедура оценки осуществляется по технологии «Ассесмент-центра», однако этот вариант оценки выделен как отдельная форма с целью демонстрации завершённой системы «осмысленного» использования предприятием оценки возможностей сотрудников.

11. Оценка сотрудника в системе «Управление по целям».

Данная форма максимально специализирована для оценки результатов деятельности сотрудника, т.е. выполнения им конкретных целей за отчетный период. Причем не поставленных перед ним целей, а взятых им на себя в совместном обсуждении с руководителем (во время предыдущей встречи по поводу оценки прошлого периода и планирования будущего).

На тех российских предприятиях, где есть хотя бы элементы стратегического планирования и управления и где оценка подчиненного происходит в его диалоге с руководителем о текущей и предстоящей деятельности, — данная форма оценки весьма результативна.

Известны и отрицательные примеры, когда цели сотрудник намечает себе сам и присылает руководителю, а тот с большей или меньшей степенью коррекции утверждает их и в конце месяца получает от сотрудника самооценку их исполнения. Система работает формально, менеджеры не воспринимают ее как полезный управленческий инструмент, а служба персонала начинает сомневаться в эффективности всей системы управления по целям.

12. Оценка сотрудника в системе «Управление достижениями и их измерение» (*Performance Management and Measurement — РММ*).

Данная система управления персоналом является частью системы *МВО*. Однако в ней наиболее подробно разработаны именно процедуры работы с персоналом, в частности структура оценочного листа, связь результатов оценки со всеми частями оплаты труда (постоянной, переменной и премиальной), а также с развитием и планированием карьеры сотрудников.

В России данная система применяется не только в иностранных фирмах, но и в ряде российских. Однако, как и в случае со всеми другими хорошо методически разработанными методиками, качество их внедрения зависит от специального обучения соответствующим технологиям.

Эффективность применения всех перечисленных систем оценки зависит от того, проводится ли эта оценка только «ради оценки», «ради того, чтобы держать персонал в тонусе» или ее результаты действительно включаются в связанные с ней системы оплаты труда, повышения квалификации и планирования персонала.

Наличие *профиля* каждой оцениваемой должности позволяет сравнивать результаты оценки с требуемыми для фирмы параметрами, особенно это касается оценки возможностей сотрудника. Возможностей у него, несомненно, много, но главный вопрос — оцениваются ли критичные для данной должности параметры, тем более, если вести речь не о воспроизведении сегодняшнего функционирования предприятия, а об обеспечении его развития в стратегически необходимом направлении.

Самое главное. Оценка — не самоцель. Она нужна для управления. По результатам оценки руководство компании должно предпринимать те или иные управленческие действия.

Сотрудник, заранее зная критерии оценки, т.е. зная, что именно в его работе и в его профессиональном совершенствовании для предприятия самое важное, — будет заранее сверять свою реальность с «заданной планкой». Он будет знать не только, как его оценят, но и как ему следует работать, чтобы и результат был наилучшим, и оценка наивысшая.

ВСТАВКА 5.2

Выдержки из Трудового кодекса РФ

По состоянию на 01.01.2007.

Статья 21. Основные права и обязанности работника.

Работник имеет право на:

- заключение, изменение и расторжение трудового договора...
- предоставление ему работы, обусловленной трудовым договором;
- ...своевременную и в полном объеме выплату заработной платы в соответствии со своей квалификацией, сложностью труда, количеством и качеством выполненной работы;
- отдых...

- полную, достоверную информацию об условиях труда и требованиях охраны труда...
- профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей квалификации...
- объединение, включая право на создание профессиональных союзов и вступление в них...
- участие в управлении организацией...
- ведение коллективных переговоров...
- защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов...
- разрешение индивидуальных и коллективных трудовых споров...
- возмещение вреда, причиненного ему в связи с исполнением трудовых обязанностей...
- обязательное социальное страхование...

Работник обязан:

- добросовестно исполнять свои трудовые обязанности, возложенные на него трудовым договором;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;
- соблюдать трудовую дисциплину;
- выполнять установленные нормы труда;
- соблюдать требования по охране труда и обеспечению безопасности труда;
- бережно относиться к имуществу работодателя... и других работников...
- незамедлительно сообщить... информацию о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей, сохранности имущества работодателя...

Статья 22. Основные права и обязанности работодателя.

Работодатель имеет право:

- заключать, изменять и расторгать трудовые договоры с работниками...
- вести коллективные переговоры и заключать коллективные договоры;
- поощрять работников за добросовестный эффективный труд;
- требовать от работников исполнения ими трудовых обязанностей и бережного отношения к имуществу работодателя...
- привлекать работников к дисциплинарной и материальной ответственности...
- принимать локальные нормативные акты...
- создавать объединения работодателей... и вступать в них.

Работодатель обязан:

- соблюдать трудовое законодательство и иные нормативные правовые акты, содержащие нормы трудового права...
- предоставлять работнику работу, обусловленную трудовым договором;
- обеспечивать безопасность и условия труда, соответствующие государственным нормативным требованиям охраны труда;
- обеспечивать работников оборудованием, инструментами, технической документацией и иными средствами, необходимыми для исполнения ими трудовых обязанностей;
- обеспечивать работникам равную оплату за труд равной ценности;
- выплачивать в полном размере причитающуюся работникам заработную плату в сроки, установленные в соответствии с настоящим Кодексом...
- вести коллективные переговоры, а также заключать коллективный договор...
- ...обеспечивать бытовые нужды работников, связанные с исполнением ими трудовых обязанностей;
- осуществлять обязательное социальное страхование работников...
- возмещать вред, причиненный работникам...

Статья 35. Комиссии по регулированию социально-трудовых отношений.

(В соответствии с этой статьей данные комиссии создаются на всех уровнях. — *Прим. авт.*).

Статья 57. Содержание трудового договора.

...Обязательными для включения в трудовой договор являются следующие условия:

место работы...

трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы). Если в соответствии с федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, профессиям, специальностям связано предоставление компенсаций и льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, профессий и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации;

дата начала работы...

условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или оклада (должностного оклада) работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);

режим рабочего времени и времени отдыха (если для данного работника он отличается от общих правил, действующих у данного работодателя);

компенсации за тяжелую работу и работу с вредными и (или) опасными условиями труда... с указанием характеристик условий труда на рабочем месте;

условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы);

условие об обязательном социальном страховании работника...

...В трудовом договоре могут предусматриваться дополнительные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с установленным трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, в частности:

- об уточнении места работы...
- об испытании;
- о неразглашении охраняемой законом тайны...
- об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение проводилось за счет средств работодателя;
- о видах и об условиях дополнительного страхования работника;
- об улучшении социально-бытовых условий работника и членов его семьи...

Статья 58. Срок трудового договора.

Трудовые договоры могут заключаться:

- 1) на неопределенный срок;
- 2) на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор)...

...Трудовой договор, заключенный на определенный срок при отсутствии достаточных к тому оснований, установленных судом, считается заключенным на неопределенный срок.

Статья 70. Испытание при приеме на работу.

...Срок испытания не может превышать трех месяцев... При заключении трудового договора на срок от двух до шести месяцев испытание не может превышать двух недель.

Статья 72.2. Временный перевод на другую работу.

По соглашению сторон, заключаемому в письменной форме, работник может быть временно переведен на другую работу... на срок до одного года... Когда такой перевод осуществляется для замещения временно отсутствующего работника... — до выхода этого работника на работу.

Статья 249. Возмещение затрат, связанных с обучением работника.

В случае увольнения без уважительных причин до истечения срока, обусловленного трудовым договором или соглашением об обучении за счет средств работодателя, работник обязан возместить затраты, понесенные работодателем на его обучение, исчисленные пропорционально фактически не отработанному после окончания обучения времени, если иное не предусмотрено трудовым договором или соглашением об обучении.

ВСТАВКА 5.3

К приказу № _____

от «__» _____ 2006 г.

Дополнительное соглашение
к Трудовому договору №

от «__» _____ 200__ г.

г. Москва

ОАО «Мосэнергосбыт», именуемое в дальнейшем «Общество»,
в лице _____

_____, действующего на основании, с одной стороны,

и _____,

именуемый в дальнейшем «Работник», с другой стороны, подписали настоящее дополнительное соглашение о следующем.

1. Предмет дополнительного соглашения

1.1. С целью повышения профессионального уровня Работника и для обеспечения качественного выполнения им своих служебных функций Общество направляет Работника на обучение согласно производственной необходимости, а Работник выражает согласие в отношении направления на обучение.

1.2. Под термином «повышение квалификации» Общество и Работник понимают обучение Работника с целью углубления, совершенствования и развития уже имеющихся у него профессио-

нальных знаний, умений и навыков, необходимых в профессионально-должностной деятельности.

1.3. Формами организации обучения по повышению квалификации Обществом и Работником принимаются:

- семинары
- тренинги
- лекции
- стажировки
- курсы
- бизнес-школы
- конференции
- выставки
- деловые (имитационные) игры
- дистанционное обучение
- обучение МВА
- консультационные услуги
- участие в работе профессиональных сообществ
- и другие мероприятия, связанные с получением новых знаний, умений, навыков и компетенций.

2. Права и обязанности сторон

2.1. Общество обязано:

2.1.1. Заключение с организацией, осуществляющей обучение, договор на оказание услуг.

2.1.2. Сохранить за Работником место работы, до окончания обучения (в случае обучения с отрывом от производства).

2.1.3. Оплатить стоимость обучения в соответствии с условиями договора, заключенного с организацией, осуществляющей обучение, или предоставить гарантийное письмо.

2.2. Общество имеет право осуществлять контроль обучения Работника и проводить оценку полученных знаний и навыков.

2.3. Работник обязан:

2.3.1. Выполнять план обучения, соблюдать дисциплину в процессе обучения, получить документ о прохождении обучения, в трехдневный срок после окончания обучения представить в управление по работе с персоналом следующие документы:

- отчет об обучении;
- акт выполненных работ (оказанных услуг);
- счет-фактура;
- копия свидетельства (сертификата, диплома) об обучении.

2.3.2. Отработать в Обществе в течение _____ с даты окончания обучения. При этом датой окончания обучения будет являться дата, указанная в Договоре с образовательным учреждением, в котором Работник проходит обучение. Период отработки зависит от стоимости обучения и составляет:

- 1 год при стоимости обучения до 16 000 руб.;
- 3 года при стоимости обучения от 16 000 до 30 000 руб.;
- 6 лет при стоимости обучения свыше 30 000 руб.

2.4. Работник обязан полностью возместить Обществу денежные средства, перечисленные Обществом на оплату обучения в случаях:

2.4.1. Отчисления Работника по инициативе компании, организующей обучение, за академическую неуспеваемость, нарушение учебной дисциплины, правил внутреннего распорядка организации, проводящей обучение.

2.4.2. Отчисления Работника из учебного заведения по собственному желанию Работника (при предоставлении личного заявления Работника).

2.4.3. Отсутствия работника в учебном заведении в период прохождения обучения (при предоставлении документа от компании, проводящей обучение, об отсутствии работника в период обучения).

2.5. В случаях расторжения Трудового договора по инициативе Работника без уважительных причин, по инициативе Общества (по одному из оснований, указанных в п. 66, пп. 7–11 ст. 81 Трудового кодекса Российской Федерации), а также по п. 1, 5, 6, 7, 9 ст. 77 и п. 4 ст. 83, сумма затрат, обязательная к возмещению, исчисляется следующим образом:

$$СЗВ = СДС \times (1 - КОМ/СОМ),$$

где СЗВ — сумма затрат, обязательная к возмещению; СДС — сумма денежных средств, перечисленных за обучение; КОМ — количество отработанных месяцев; СОМ — срок отработки в месяцах в соответствии с п. 2.3.2.

За количество отработанных месяцев принимается совокупность всех полных календарных месяцев, отработанных сотрудником с момента окончания обучения.

2.5.1. При увольнении Работника по одному из оснований, указанных в п. 2.6, управление по работе с персоналом готовит справку об обучении сотрудника за последние пять лет, указывая орга-

низацию, проводившую обучение, период обучения, продолжительность, сумму оплаты и окончание срока отработки.

2.6. При прекращении Трудового договора (по одному из оснований, указанному в п. 2.6, Работник обязуется возместить Обществу затраты следующим образом:

2.6.1. Работник обязан не позднее рабочего дня, предшествующего дню увольнения, выплатить Обществу всю сумму затрат на обучение.

2.6.2. Выплата суммы затрат на обучение осуществляется Работником в соответствии с расчетом управления бухгалтерского учета и отчетности, составленным на основании данных, предоставленных управлением по работе с персоналом, посредством внесения наличных денежных средств в кассу, расположенную по адресу: _____, либо перечислением на расчетный счет Общества:

Банковские реквизиты:

2.7. Объем расходов на обучение включает в себя:

- стоимость обучения
- средний заработок, выплачиваемый Работнику за период его обучения
- стоимость командировочных расходов.

3. Ответственность сторон

3.1. При неисполнении или ненадлежащем исполнении сторонами обязательств, принятых на себя в соответствии с настоящим дополнительным соглашением, стороны несут ответственность в соответствии с законодательством РФ.

4. Заключительные положения

4.1. Настоящее дополнительное соглашение составлено в 2 экземплярах, по одному для каждой стороны. Оба экземпляра имеют одинаковую юридическую силу.

4.2. Возникшие по настоящему дополнительному соглашению споры разрешаются путем переговоров. При недостижении согласия споры разрешаются в установленном законодательством РФ порядке.

4.3. Вопросы, не урегулированные настоящим дополнительным соглашением, разрешаются в порядке, установленном действующим законодательством.

4.4. Прекращение действия настоящего дополнительного соглашения не освобождает Стороны от исполнения обязательств,

возникших в период его действия, в том числе обязанность Работника возместить Обществу сумму затрат на его обучение.

5. Подписи сторон

Общество:	Работник:
ФИО _____	ФИО _____
Подпись _____	Подпись _____
М.п.	

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ И САМОПОДГОТОВКИ

1. Как фирма должна организовать работу по обучению и развитию персонала?
2. Как бы вы определили потребности в обучении: а) вновь принятых работников; б) постоянных работников?
3. Какие методы обучения используются в вашей фирме, в чем их сравнительные достоинства?
4. Почему разные организации используют разные подходы к управленческому развитию и профессиональной карьере?
5. Проводится ли в вашей организации аттестация персонала? Если да, то как это делается?

ГЛАВА 6

МОТИВАЦИЯ И СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ

Создание эффективной системы мотивации и стимулирования труда — вне сомнения, одна из самых важных задач УЧР в любой организации. Перечислим принципы и функции этого элемента структуры УЧР (блок 5 «Мотивация и стимулирование труда» на рис. 1.1).

Принципы:

- предпочитаемая структура трудовой мотивации — в компании в целом и в основных профессиональных группах;
- предпочитаемые формы, степень индивидуализации и принцип оплаты труда;
- виды стимулирования.

Функции:

- определение и анализ структуры трудовой мотивации работников;
- оплата труда;
- другие (неденежные) формы стимулирования;
- социальные льготы и доплаты;
- совокупный доход работника от организации;
- управление фондом оплаты труда.

Основные мифы мотивации:

- знание внутренней мотивации сотрудников не очень важно;
- существуют правильные способы стимулирования, не зависящие от особенностей трудовой мотивации;
- достаточно стимулировать только деньгами.

Чаще всего задаются следующие вопросы:

- Что движет человеком, когда он ищет новую работу?
- Что может побудить сотрудника полностью выкладываться на работе, проявлять инициативу и достигать наилучших результатов в своей деятельности?
- Действительно ли зарплата — лучший стимул? Она важна любому сотруднику, но для всех ли она — главная? Есть ли у нее как у основного фактора мотивации достойные конкуренты? Для каких работников?

- Какими еще (кроме денег) возможностями воздействия на эффективность труда персонала — методами стимулирования — располагает организация? Какие из них лучше использовать?

Подобный список вопросов можно продолжать бесконечно — столь разнообразна и актуальна эта проблематика для любого руководителя и для специалиста службы персонала.

Согласно этим базовым определениям **общая компенсация** — совокупность всех факторов, мотивирующих работников к эффективному труду, в том числе:

- оплата (включая постоянную и переменную части);
- социальные выплаты и льготы, натуральные блага;
- условия и безопасность труда;
- содержание работы (разнообразие, трудность, новизна задач, возможность творчества, гордость за труд);
- организационные условия — режим работы, возможности развития и продвижения.

Менеджмент и рядовой работник по-разному оценивают действующую в компании систему вознаграждения за труд, поскольку их представления о главных целях системы не совпадают.

Цели системы вознаграждения

С точки зрения менеджеров:

- конкурентоспособность — способность организации привлекать и удерживать предпочтительных для них работников;
- контроль исполнения — вознаградить работника за лучшее исполнение обязанностей, поддержать инициативу и качество работы;
- мотивация и продуктивность — стимулировать работника к высокой производительности и общим результатам;
- внутреннее равенство — обеспечивать такую структуру заработной платы, которая отражала бы различия между отдельными работами в соответствии с их относительной ценностью для организации;
- прибыльность — система должна быть рентабельной и соответствовать платежеспособности организации;
- административная легкость — система поощрения должна быть легкой в использовании, контроле, объяснении и понимании.

С точки зрения работников:

- повышение покупательной способности — достичь желаемого жизненного стандарта;

- справедливость — получать вознаграждение, справедливое по отношению к сделанной работе;
- правомочность — получать вознаграждение, которое отражает общее благополучие (прибыльность) организации;
- относительность — получать вознаграждение, справедливое по отношению к полученному другими работниками организации;
- сравнимость с рынком — получать вознаграждение, справедливое по отношению к аналогичным работникам других фирм;
- сбалансированность доходов — достичь желаемого баланса между прямой оплатой и дополнительными компенсациями и вознаграждениями.

Рассмотрим вкратце основные функции и вопросы этого блока¹.

Трудовая мотивация

Понятие «трудовая мотивация» многозначно:

- одни понимают под ней потребности и ожидания работника, начинающего работать в компании, с которыми он постоянно соотносит трудовую ситуацию, в которой оказывается, и меры воздействия, которым подвергается;
- для других это меры, которые компания применяет (может быть, должна применять) по отношению к работнику, чтобы побудить его работать с наивысшей эффективностью для достижения целей организации;
- в понимании третьих мотивация ограничена самой распространенной формой воздействия — денежной, и говорить следует лишь о том, как и сколько нужно платить той или иной категории персонала.

Такое разночтение далеко не безобидно, поскольку и те, и другие, и третьи не замечают существования двух разных (а иногда и принципиально разных) реальностей (рис. 6.1).

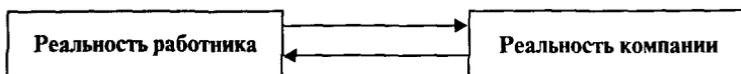


Рис. 6.1. Наличие двух реальностей

¹ Достаточно подробно они рассмотрены в учебно-методическом пособии «Мотивация, стимулирование и оплата труда». — М.: ГУ ВШЭ, 2004.

У этих реальностей есть физические и культурные составляющие. *Физические* составляющие (сектор рынка, бизнес-процессы, оборудование и технология, организационная структура, клиенты и т.д.) в обеих реальностях можно считать совпадающими. *Культурные* составляющие (цели; ценности; представления о нормальном, допустимом, хорошем и плохом; средства, которые можно использовать для достижения целей, и пр.) у компании и работника различны и принципиально не совпадают. Например, работник для компании чаще всего — ресурс, средство ведения бизнеса, а компания для работника — источник получения благ, в которых он нуждается. Максимальную согласованность между культурными реальностями работника и компании может дать только *взаимный договор*.

В связи с этим в данной книге приводятся три понимания термина «трудовая мотивация»: 1) собственно «*мотивация*» — как основной компонент самосознания работника, определяющий его отношение и поведение в труде, его реакции на конкретные условия работы; 2) «*стимулирование*» — как внешнее воздействие со стороны управленцев, менеджеров организации на работников (отдельного человека или группы) с целью побуждения их к деятельности, направленной на достижение целей компании; 3) «*оплата труда*» — как наиболее широко используемый вид стимулирования.

Предложенное разделение мотивации и стимулирования обосновывает деление теорий мотивации на процессуальные и содержательные.

Процессуальные теории рассматривают различные аспекты восприятия и познания работниками трудовой ситуации. Наиболее широко используются в практике современного менеджмента теория ожиданий В. Врума, теория справедливости (Д. Кюн, Дж. Слокум, Р. Чейз, Дж. Шустер, Б. Кларк, М. Роджерс, Дж. Адамс, Л. Берковиц и др.) и модель Л. Портера — Э. Лоулера.

Содержательные теории отражают разные представления исследователей о конкретных перечнях и структуре внутренних побуждений (потребностей, мотивов), специфичных для тех или иных групп работников. В современной практике управления наиболее часто используются двухфакторная модель Ф. Херцберга, иерархия потребностей А. Маслоу, трехфакторная модель Д. Мак-Клелланда, а из отечественных — диспозиционная модель А.Г. Здравомыс-

лова и В.А. Ядова, а также типологическая концепция автора данной книги (о ней рассказано далее).

Другое различие мотивационных концепций — *дихотомия субъектности работника/организации* — вызывается противопоставлением отношения к рядовому работнику организации как:

- *к значимому и достойному внимания субъекту* трудовой деятельности, производственного процесса, а потому и экономических результатов, достигаемых бизнес-организацией;
- *к пассивному исполнителю указаний менеджмента*, который и является единственным действительно значимым субъектом деятельности организации в любой сфере бизнеса. Тогда результативность деятельности бизнес-организации, ее положение на рынке полностью определяются тем, как управляется бизнес, насколько хорошо руководство и специалисты фирмы применяют разнообразные ресурсы и факторы эффективности, включая человеческие, и, следовательно, правильно используют разнообразные формы стимулирования персонала, чтобы повысить его отдачу.

Как уже отмечалось, значимость отдельного работника относительно мала в организациях промышленного типа при высокой технологичности бизнеса, когда работник фактически выполняет функцию «рабочего места», и гораздо более велика в бизнесе, организованном по принципу услуг.

Общая тенденция — развитие подавляющего большинства видов бизнеса в сторону услуг путем *включения в единый бизнес всех переделов* (от закупок и производства до продаж и последующего обслуживания), *индивидуализации товара* и способов его потребления под дифференцирующиеся запросы потребителей, благосостояние которых растет и поведение которых становится все более разнообразным.

Следствием являются естественный рост внимания исследователей к проблематике трудовой мотивации работников и тенденция к усложнению структурных моделей и все большему акцентированию значимости внутренних побуждений (собственно мотивации) работника.

ТИПОЛОГИЧЕСКАЯ КОНЦЕПЦИЯ В.И. ГЕРЧИКОВА

Несмотря на существование нескольких признанных классических концепций трудовой мотивации, мне понадобилось создать

еще одну — собственную¹. Во-первых, классические концепции, различаясь перечнем базовых мотивов, очень слабо различались по рекомендуемым мерам управленческого воздействия — видам и формам стимулирования. В этом случае определение особенностей трудовой мотивации конкретных индивидов или групп становится скорее предметом науки, для которой важно знание, а не управленческая практика, для которой важнее точный выбор методов воздействия на работников с использованием определенных видов мотивации, чтобы повысить эффективность их труда.

Во-вторых, ни одна из классических концепций не выявляет типичного для России работника, которого разговорная лексика именуется «совком», а я — работником с «избегательной» мотивацией². В каждом из нас его черты в том или ином объеме присутствуют, но достаточно много людей, у которых эти качества *превалируют*.

Суть модели

Типологическая модель связывает трудовое поведение работника (активное, конструктивное, пассивное, деструктивное) и тип его мотивации (на достижение или на избегание).

Мотивация *достижения* означает, что обладающий такой мотивацией работник стремится чего-то достичь, что ему что-то нужно получить в обмен на свой труд: зарплату, квалификацию, интересное дело, самоутверждение, формальный опыт и др. Мотивация *избегания* означает, что человек работает из страха, потому что он не хочет наказаний, проявлений недовольства со стороны менеджмента и работодателя, неприятностей и лишения льгот; он боится, что его уволят.

При этом постулируется, что:

- при правильно выстроенной системе стимулирования работник с мотивацией достижения будет стремиться к высокой эффективности труда, проявляя при этом максимум активности; поэтому рост эффективности труда в этом случае пропорционален степени удовлетворения мотивационных ожиданий работника и ограничен только «естественными» пределами — максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий;

¹ См.: Герчиков В. И. Мотивация, стимулирование и оплата труда: Учеб. пособие. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ГУ ВШЭ, 2004.

² До 2004 г. я пользовался термином «люмпенизированный» работник.

- стремиться к максимуму эффективности работник с избегающей трудовой мотивацией не будет никогда, поскольку у него другие ценности и ему достаточно балансировать на грани выполнения поставленного задания (норматива).

Такой работник будет скорее стремиться невыполнить задание — во-первых, потому что при постоянном выполнении задания слишком велика вероятность, что руководство тут же повысит требования; во-вторых, в невыполнении задания всегда можно обвинить кого-то из смежников или даже само начальство. Допустимость такого невыполнения заданий, которое не вызовет наказаний, в каждой компании и по каждому виду работ устанавливается само по себе, его нельзя планировать, но достаточно легко видеть. Тем самым эффективность труда работника с мотивацией избегания принципиально ограничена;

- у работника с избегающей мотивацией снижены не только результативность труда, но и уровень его деструктивных реакций, которые чаще всего сводятся к пассивному трудовому поведению и «работе по правилам».

Однако, если в группе появляется сильный лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (а им может быть только работник с сильной достижительной мотивацией), он способен увлечь за собой работников с мотивацией избегания, «приглушить» у них страх наказания и вызвать у них крайние формы деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации. Вероятность разрушительного варианта развития конфликта существенно возрастает, если неформальная структура организации персонала в компании носит клановый характер, чему весьма способствует наем по знакомству в противовес конкурсному;

- если организационные условия работы и система стимулирования противоречат мотивационным ожиданиям работника с мотивацией достижения, велика вероятность возникновения деструктивного трудового поведения, причем в достаточно резких и открытых формах. Однако до разрушения организации дело скорее всего не дойдет, поскольку у этих людей есть позитивные ценности.

Например, вы поручаете явному профессионалу выполнение рутинной работы, с которой может справиться любой. Конечно, он будет недоволен, потребует с уважением отнестись к его знаниям и дать ему достойную профессионала работу. Если вы не поступите в соответствии с его требованиями, он либо уйдет в другую

фирму, либо (если вынужден будет остаться) потребует увеличения оплаты труда.

Мотивационные типы

Модель содержит пять «чистых» мотивационных типов, из них четыре — с мотивацией достижения:

- **инструментальная.** Работника интересуют цена — величина заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд; заработанность получаемых денег — минимальная зависимость в зарплате от воли и расположения начальства; отличает развитое социальное достоинство — возможность обеспечить своей семье тот жизненный стандарт, который он считает достойным;
- **профессиональная.** Работника интересует содержание работы (разнообразие, интересность, творческий характер); возможность проявить себя и доказать, что он/она может справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам; самостоятельность в работе, особенно в определении способов выполнения работы; отличает ориентация на профессиональное совершенствование и развитое профессиональное достоинство. Зарплата рассматривается таким работником лишь как индикатор того, в какой мере ценит руководство компании его профессионализм.

Стремясь наилучшим образом решить поставленные трудные задачи, постоянно пытаюсь находить для этого самые эффективные пути, профессионально мотивированный работник в относительно короткие сроки становится лучшим специалистом компании в своем виде деятельности;

- **патриотическая.** Работника интересуют участие в реализации общего дела, очень важного для организации и общественное признание своего участия в общих достижениях; отличает убежденность в своей нужности организации и готовность взять на себя дополнительную ответственность за результаты общего дела;
- **хозяйская.** Работника отличают добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу и стремление к максимальной самостоятельности в работе (суверенитету), неприязнь к контролю. Этот тип среди наемных работников очень редок; он является базовым для предпринимателей;
- пятый тип — **работник с избегающей мотивацией.** Работника отличают стремление минимизировать свои трудовые усилия;

низкая цена рабочей силы¹; расчет на «халяву» и благосклонность руководителя, потому что жить хорошо хочется, а заработать на эту хорошую жизнь своими силами не может. Поэтому он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом, и смирился с этим!

Но *такой тип работника удобен и нужен*, поскольку он может выполнять работу, которую не согласятся выполнять люди с мотивацией достижения; выступает за уравнительность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше; является оправданием для административного стиля руководства².

Модель операционализована в специальном тесте «*Motupe*» (тип мотивации), который выполнен в двух вариантах: для работающих и для вновь принимаемых работников. Наличие теста позволяет не только изучать структуру и тенденции изменения трудовой мотивации, но и строить системы стимулирования, ориентированные на преобладающие в той или иной профессии или желательные для компании типы мотивации.

Сравнение и динамика структур мотивации

Автор попробовал провести гипотетическое сравнение структуры трудовой мотивации наемных работников промышленности СССР 1970–80-х гг., стран Западной Европы 1980–90-х гг. и бизнес-организаций современной России.

Данные по промышленности СССР 1970–80-х гг. являются обобщением результатов многочисленных исследований, проведенных в эти годы заводскими социологами различных предприятий и отраслей промышленности. Данные по странам Западной Европы являются сугубыми оценками автора, полученными на основе личных наблюдений и бесед с представителями бизнеса,

¹ У него низкая квалификация, и он не хочет ее повышать; он всеми силами избегает личной ответственности, и если руководство возлагает на него ответственность за работу, он быстро перекладывает ее на кого-то другого, часто на само руководство; он сам не проявляет активности и протестует, когда ее проявляют другие.

² Его легко отличить по реальному поведению — каждый руководитель это экспертно может сделать, но очень трудно распознавать по тесту, потому что он маскируется. Чаще всего — под массовое сознание (в том числе под сознание, распространенное в данной фирме, т.е. под корпоративную культуру).

обобщений известных материалов исследований, обсуждений с западноевропейскими и североамериканскими коллегами. Данные по современной России представляют собой обобщение как многочисленных экспертных опросов, так и растущего числа прямых измерений с помощью теста «*Motupe*».

Были сделаны следующие выводы.

1. В западноевропейском и североамериканском бизнесе доли работников с инструментальной и профессионально-патриотической мотивацией примерно равны, можно отметить тенденцию постепенного снижения доли первых в пользу вторых. Это объясняется несколькими факторами, в том числе ростом доходов населения, выравниванием уровней зарплат на рынке труда одноименных профессий, ростом сферы торговли и услуг при сокращении сферы производства.

2. Отмечается очень низкий уровень хозяйской мотивации среди наемного персонала западноевропейских компаний. Причина в том, что хозяйская мотивация — это мотивация *предпринимателей*, и наемному работнику она не очень свойственна.

3. По распространенности инструментальной мотивации современный российский бизнес практически сравнялся с западноевропейским. Но доля профессиональной мотивации существенно ниже и, по некоторым оценкам, отстает даже от советских времен. Правда, в последние годы наметилась тенденция к росту численности профессионального типа.

4. Доля хозяйской мотивации в современных российских компаниях заметно снизилась по сравнению с советским периодом, поскольку резко уменьшилась хозяйственно-экономическая самостоятельность подразделений, а потому и руководителей среднего звена, специалистов и линейного персонала.

5. Доля работников с мотивацией избегания в российских бизнес-организациях несколько снизилась. Но поскольку большинство факторов ее воспроизводства продолжает действовать, избегательность еще очень высока — не менее 25–30% численности линейного персонала и низового уровня менеджмента.

Что можно делать, зная трудовую мотивацию персонала?

Если служба персонала компании знает и может измерять структуру трудовой мотивации работников, это помогает более обоснованно решать ряд ключевых задач нескольких блоков функций УЧР.

Например, облегчается ответ на вопрос, стоит ли деньгами наказывать работников за ошибки, проступки и вообще воздействовать деньгами на трудовую дисциплину.

Работающему на *функциональном рабочем месте* нужно дать право на ошибку, поскольку на таких рабочих местах эффективнее всего работают люди с профессиональным типом трудовой мотивации. Трудность состоит в том, чтобы определить размер ошибки, на которую имеет право тот или иной работник, но за ошибку в пределах своих прав работник с профессиональной мотивацией не наказывается. То же — по отношению к работнику с хозяйским типом мотивации.

При административных проступках, например опозданиях, прогулах более целесообразны административные меры воздействия.

Но прежде всего необходимо разработать внутрифирменные правила трудового распорядка, указать, кто именно получает, например, право свободного графика работы, и обеспечить строгий контроль за соблюдением этих правил всеми остальными, включая руководителей.

Достаточно широко применяется совокупность административных мер и штрафов: за повторное опоздание сотрудник получает административный выговор и штраф, эквивалентный вычету из зарплаты определенной суммы (чтобы не нарушать правила трудового кодекса, вычеты делаются из переменной части заработка и оформляются соответствующими коэффициентами).

Знание структуры трудовой мотивации позволяет эффективно решать вопросы найма, расстановки и внутрифирменных перемещений сотрудников (блок 2 «Формирование кадрового состава» на рис. 1.1). В частности, наличие специальной версии теста «*Motype*» для вновь принимаемых работников позволяет организовать контроль мотивационной структуры каждого кандидата на прием в компанию и отбирать из них тех, мотивация которых устраивает компанию и более других соответствует специфике рабочего места новичка (табл. 6.1).

В блоке 3 «Организация труда» появляется возможность более эффективного формирования рабочих команд, более точной оценки вероятности и направлений перестройки «под себя» различными работниками занимаемых ими рабочих мест, проявления творчества и инициативы, а также соблюдения корпоративных правил трудовой и исполнительской дисциплины.

В блоке 4 «Обучение и развитие» знание мотивационной структуры помогает лучше решать вопросы выбора форм и видов обуче-

**Предпочтительные типы мотивации при наборе, расстановке
и внутрифирменных перемещениях персонала**

Позиция	Примеры	Тип мотивации
Исполнитель работ с четко измеримым результатом	Менеджер по продажам при индивидуальной работе	Инструментальная
Исполнитель на автономной работе	Агент, торговый представитель, слесарь-ремонтник	Хозяйская, профессиональная (+ инструментальная)
Исполнитель на простых работах	Оператор на полуавтоматах, фальцовщик	Инструментальная, избегательная
Специалист на работе функционального характера	Менеджер по маркетингу, сотрудники офисных отделов	Профессиональная
Руководитель подразделения	Начальники отделов, цехов	Хозяйская + патристическая
Высший управляющий	1-й руководитель компании	Хозяйская

ния и повышения квалификации персонала; оценивать карьерные ориентации различных групп персонала и организовывать работу с планами карьерного развития в соответствии с личными намерениями работников и целями компании.

В блоке 8 «Обеспечение взаимных коммуникаций между работником и руководством» знание особенностей трудовых мотиваций позволяет лучше высветить проблематику отношений в коллективе и лидерских данных людей, пока не успевших проявить себя в этом.

Обладая такими знаниями, служба персонала и менеджмент компании могут более точно выбирать не только денежные, но и другие формы и методы стимулирования желательного для компании трудового поведения различных категорий работников, проектировать конкретные программы действий, которые нужно осуществлять для получения нужного результата.

ВИДЫ И ФОРМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ

Отделение стимулирования от мотивации в явном виде более характерно для отечественных экономистов и социологов, а среди западноевропейских и американских ученых — для представителей

управленческих дисциплин, в том числе и управления персоналом.

Напомним, что в данной книге под *стимулом* понимается отдельный фактор воздействия, инструмент, используемый менеджментом для корректировки трудового поведения сотрудника, а под *стимулированием* — «...способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности... В широком смысле слова стимулирование — совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний»¹.

Наиболее убедительная, на мой взгляд, концепция стимулирования трудового поведения работников отечественных предприятий представлена в работах И.П. Поварича и Б.Г. Прошкина². Они работают в рамках управленческого, процессуального подхода и вслед за Г.Х. Поповым³ предлагают следующую *классификацию* видов воздействия со стороны менеджмента на работника:

- **прямые** — непосредственные воздействия субъекта управления на работника методами убеждения, внушения, психологического заражения, агитации, увлечения собственным примером и пр.;
- **властные** — сознательное использование субъектом управления формальных отношений в иерархической системе «руководство — подчинение», когда работнику отдается прямой приказ (распоряжение, предписание), при невыполнении которого должно последовать наказание;
- **стимулирование** — опосредованный способ побуждения работника путем предложения ему набора и условий получения некоторых благ в обмен на повышенную результативность его труда⁴.

И.П. Поваричем и Б.Г. Прошкиным введено в научный оборот различие видов и форм стимулирования. При этом *виды стимулирования* дифференцируются по предметной специфике стимулов,

¹ См.: Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998.

² См.: Поварич И.П., Прошкин Б.Г. Стимулирование труда: Системный подход. — Новосибирск: Наука, 1990.

³ См.: Попов Г.Х. Методы управления социалистическим производством. — М.: Экономика, 1971. — С. 23.

⁴ См.: Прошкин Б.Г., Поварич И.П. Основы теории и практики стимулирования труда: Учеб. пособие. — Кемерово: Кемер. гос. ун-т, 1988. — С. 16–18.

с помощью которых субъект управления — менеджмент — воздействует на трудовое поведение объекта управления — работника, а *формы организации стимулирования* — по способам взаимосвязи стимулов и результатов трудовой деятельности¹. Соответственно, зная особенности трудовой мотивации той или иной группы персонала, менеджер по персоналу может подобрать действенные для этой группы виды стимулов, а потом отрабатывать адекватные этим видам и конкретным условиям компании формы организации стимулирования.

Перечислим основные виды стимулов, используемые в российских и западных компаниях:

- **негативные стимулы.** Строго говоря, согласно И.П. Поваричу и Б.Г. Прошкину, негативные стимулы — не вид, а форма организации стимулирования. Но мы будем их рассматривать здесь как вид, потому что негативное стимулирование, независимо от того, какие именно негативные стимулы используются, выполняет одну функцию — наказания (угрозы наказания) работника за допущенные им ошибки, совершенные проступки и т.п.;
- **забота о работнике (патернализм).** Преимущественное значение придается неформальным отношениям (организация — единая семья, каждый работник — любимый член семьи); руководитель — почитаемый глава семьи, принимающий на себя ответственность за судьбы работников, за их проблемы и трудности; основные стимулирующие факторы — доброжелательность и неформальность отношений между менеджментом и линейным персоналом; возможность для рядового работника обратиться со своими проблемами к руководству и быть уверенным, что руководство окажет нужную поддержку. Очень важным стимулом (особенно для руководителей и стремящихся занять менеджерские позиции работников) является внутрифирменная карьера (не профессиональная, а должностная). Карьера для них важна прежде всего потому, что возрастают их внутрифирменный статус и искреннее, неформальное ува-

¹ Авторы выделили следующие формы стимулирования: 1) опережающая и подкрепляющая, т.е. по времени предоставления стимула — до или после выполнения работы; 2) коллективная и индивидуальная; 3) позитивная и негативная; 4) непосредственная, текущая и перспективная — по лагу между результатами деятельности и получением стимула; 5) общая, эталонная и соревновательная — по характеру условий получения стимула. — См.: Поварич И.П., Прошкин Б.Г. Указ. соч., 1990. — С. 57–58.

жение к ним со стороны других работников — «членов единой семьи».

Достоинства патернализма — комфортность отношений и очень высокая эффективность в смысле соотношения затрат и результатов. *Недостатки* — его реализуемость в основном в небольших коллективах (до 200 человек); патернализм не характерен для жесткого бизнеса; как правило, после ухода руководителя, активно и долго использовавшего патерналистские методы, предприятие может сохраниться только в том случае, если на смену ушедшему «родителю» приходит «старший ребенок»;

- *моральные стимулы*. Основные функции — передача информации о заслугах человека, результатах его деятельности (а потому и изменение его статуса) в социальной среде; персонификация поощрения; удостоверение факта достижения и права владения стимулом; накопление информации о трудовой биографии в истории коллектива, в семейной памяти.

Моральные стимулы тем действеннее, чем точнее (с точки зрения ориентаций и интересов работника) и полнее выбрана та социальная аудитория, в которой распространяется информация, и чем длительнее срок действия этой информации. Среди социальных общностей выделяются персонал (коллектив) данной компании; семья и круг личных друзей и знакомых работника; профессиональные сообщества (именно их признание и оценку хотят получить высококвалифицированные специалисты, особенно если в своей компании они — лучшие, и их профессиональный рост уже завершен); партнеры (клиенты и поставщики) компании, различные территориальные сообщества — локальные (микрорайон, город, регион) и глобальные (страна и мир в целом).

Главное *достоинство* моральных стимулов — их дешевизна, а потому высокая эффективность, *недостаток* — почти мгновенная насыщаемость.

Моральные стимулы разделяются на индивидуальные и коллективные, официальные и неофициальные, позитивные и негативные; разделяются также по субъектам стимулирования. Выделены моральные стимулы общего действия и целевые, а среди последних — эталонные и соревновательные¹.

- *организационные стимулы* — создание определенным сотрудникам особых условий работы; в том числе повышенной свободы поведения: максимальная автономия в работе; самокон-

¹ См.: Поварич И. П., Прошкин Б. Г. Указ. соч., 1990. — С. 102–103.

троль качества и результатов работы; гибкий график; предоставление права дополнительного распоряжения ресурсами; преимущественное улучшение условий работы; возможность получить раз в 3–5 лет дополнительный продолжительный отпуск — от 1 до 3 месяцев, хотя бы частично оплачиваемый компанией;

- **профессиональная карьера, личный рост** — важнейший стимул для менеджеров и специалистов. Сюда целесообразно отнести все виды действий руководства и HR-служб компаний, направленных на развитие персонала: организация обучения и повышения квалификации работников; ознакомление с опытом работы аналогичных компаний, особенно в других странах; проведение периодической аттестации сотрудников, разработка и реализация карьерных планов (включая стажировки, замещение временно отсутствующих сотрудников, внутрифирменные перемещения и т.п.); организация профессионального общения; участие в инновациях — привлечение сотрудников к проектно-методической работе (к разработке методик и обобщению опыта) и к реализации плановых нововведений. При этом стимулирующей силой для работника обладают и сама возможность быть причастным к решению важной для компании задачи, и участие в новых, не используемых в обыденной работе формах деятельности, и воплощение идей и предложений, поданных этим работником, и другие формы признания вклада сотрудника в общую инновационную деятельность;
- **участие в совладении и управлении.** Участие в совладении — необходимое условие: работник, для которого участие в управлении — значимый стимул, должен получить долю в капитале фирмы¹ или право на ее приобретение (опцион), что становится для него законным основанием участвовать в управлении делами компании, в чем собственник не может легко отказать ему. Достаточное условие — собственно участие в управлении. Оно имеет трехступенчатую структуру, и порядок этих ступеней существенен: 1) полное и своевременное информирование; 2) участие в выработке решений; 3) участие в принятии решений. В России эта форма стимулирования пока только получает развитие и в наибольшей степени касается топ-менеджмента.

¹ Хотя и чисто символическую по величине.

Как уже отмечалось, типологическая модель создавалась автором в основном для отбора стимулов, которые могли бы повысить мотивацию сотрудников и были бы наиболее эффективны для компании (табл. 6.2).

Запрещение использования какого-то из видов стимулирования для работников с определенным типом трудовой мотивации означает, что если все же этот вид стимулирования будет применен, от таких работников с высокой вероятностью можно ожидать негативной (с точки зрения компании) реакции.

Применимость при целевой договоренности обычно распространяется на «дорогие» натуральные блага — квартиру, автомобиль, загородный дом и т.п., получение которых работником поставлено в строгую зависимость от результатов или стажа его работы в компании (как правило, еще при найме).

Трудовой кодекс накладывает определенные ограничения на использование только негативных и денежных стимулов, и практически не ограничивает применение остальных форм стимулирования.

Использование табл. 6.2 позволяет сориентироваться не только в том, к каким типам мотивации применимы те или иные виды стимулирования, но и в том, какие стимулы можно использовать для воздействия на трудовое поведение каждого из выделенных мотивационных типов.

Если среди членов какой-либо профессиональной группы или персонала какого-то подразделения значимо представлены не один, а два-три типа трудовой мотивации, нужно использовать комбинированные системы стимулирования, стараясь не задействовать запрещенные.

Существуют противоположные точки зрения. Например, Рейнхард Шпренгер¹ является ярким сторонником и проводником типичного для западноевропейского менеджмента утверждения, что плохих работников не бывает, бывает плохой менеджмент!

Поэтому для получения максимальной отдачи от любого сотрудника менеджменту не следует терять время на стимулирование — результата не будет. Нужно просто не мешать работнику, не демотивировать его, в том числе и повышенной активностью самого менеджмента:

¹ Шпренгер Р. Мифы мотивации. Это бестселлер, выдержавший за 1991–2004 гг. 17 изданий.

Таблица 6.2

Стимулирование работников с разными типами мотивации

Формы стимулирования	Типы мотивации					Избегательная
	Инструментальная	Профессиональная	Патриотическая	Хозяйская		
Негативные	Применимы: стимулирование денежной компонентой	Запрещены	Применимы: стимулирование знаковой компонентой	Запрещены	Применимы	БАЗОВЫЕ
Денежные	БАЗОВЫЕ	Применимы	Нейтральные	Применимы	Нейтральные	Нейтральные
Натуральные	Применимы: стимулирование денежной компонентой	Применимы при целевой договоренности	Применимы: стимулирование знаковой компонентой	Применимы при целевой договоренности	Применимы	БАЗОВЫЕ
Моральные	Запрещены	Применимы	БАЗОВЫЕ	Нейтральные	Нейтральные	Нейтральные
Патернализм	Запрещен	Запрещен	Применим	Запрещен	Запрещен	БАЗОВЫЙ
Организационные	Нейтральные	БАЗОВЫЕ	Нейтральные	Применимы	Применимы	Запрещены
Карьера, развитие	Применимы	БАЗОВЫЕ	Нейтральные	Применимы	Применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	Нейтральные	Применимы	Применимы	БАЗОВЫЕ	БАЗОВЫЕ	Запрещены

«...Если я хочу ответить на вызовы будущего, мне нужны настойчивые, осознающие свою ответственность люди, готовые к достижению договоренностей, которые охотно принимают участие в общей работе и которые в рамках общих договоренностей и правил игры сами выдвигают требования к себе, сами развиваются, сами ограничивают себя, но и сами себя определяют. Участвовать охотно — значит участвовать добровольно»¹.

«...Когда я согласовываю со своим сотрудником цели и действительной договоренности, мне никогда не кажется, что его нужно дополнительно мотивировать. Либо я принимаю своих сотрудников всерьез, и тогда они способны к выполнению договоренности, или я не принимаю их всерьез, и тогда уже не нужны никакие договоренности, и можно сэкономить силы, затрачиваемые на согласования»².

Таким образом, подчеркивая, что деньги все больше оказываются недостаточным условием для того, чтобы надолго компенсировать дефицит смысла, недостаток свободы и демотивирующую культуру предприятия, Р. Шпренгер видит решение в том, чтобы нанять «правильных людей на правильные рабочие места», а потом перефразировать обычную для мотивирования задачу: не «что сделать для повышения мотивации сотрудника?», а «от чего я должен отказаться?»³ Руководитель должен перестать делать то, что препятствует мотивации его сотрудников и мешает росту естественных отношений в их деловой жизни. А это в первую очередь — мотивировать.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ И САМОПОДГОТОВКИ

1. Кто продает (как осуществляется функция продаж) в вашей компании?
2. Какова значимость зарплаты для разных уровней мотивации пирамиды А. Маслоу? Что, кроме размера заработка, следует учитывать при ответе на данный вопрос?
3. Оцените экспертно структуру трудовой мотивации основных групп персонала вашей организации. Какие факторы предопределили именно такую структуру?
4. Какова будет реакция разных мотивационных типов на:
 - 1) ухудшение условий труда;
 - 2) смену непосредственного руководителя;

¹ Шпренгер Р. Мифы мотивации: Пер. с нем. — Калуга, 2004. — С. 122.

² Там же. — С. 211.

³ Там же. — С. 236–237.

- 3) отставку (смену) ведущего члена дирекции компании;
 - 4) ухудшение показателей продаж;
 - 5) появление у компании новых видов бизнеса;
 - 6) разгорающийся в коллективе конфликт;
 - 7) предложение войти на общественных началах в состав какой-то комиссии или комитета?
5. Какие виды и формы стимулирования используются в вашей организации?
 6. Деятельность каких работников (структурных подразделений) вашей организации следует признать функциональной, результатной, проектной?
 7. Насколько эффективно построена система оплаты труда работников вашей компании?
 8. Как руководитель может стимулировать и развивать инициативу у различных групп работников?

ГЛАВА 7

ОПЛАТА ТРУДА

Чаще всего у менеджеров компаний возникают вопросы:

- сколько нужно платить работнику, чтобы он работал с полной самоотдачей, не искал дополнительных заработков на стороне и не стремился конкурировать с фирмой, в которой работает? Или дело тут не в размере оплаты, а в условиях ее получения?
- с какими показателями надо связать переменную часть заработка менеджеров по продажам? логистов? специалистов по информационным технологиям? маркетологов? руководителей производственных участков? бухгалтеров?
- чья оплата должна быть «завязана» на общий результат работы компании: только высших руководителей? только тех подразделений, которые «приносят деньги в компанию»? всего персонала?
- нужны ли социальные выплаты или это архаика, пережиток советского строя, а в сегодняшних условиях данные выплаты только развращают людей и порождают нахлебников?
- каков должен быть размер совокупного дохода, получаемого работником от организации?

Рассмотрим принципы и функции оплаты труда.

Принципы:

- предпочитаемые формы, степень индивидуализации и принципы оплаты труда;
- необходимая степень открытости оплаты труда для работников.

Функции:

- оплата труда: принципы, формы, уровень, пропорции, показатели, критерии оплаты для работников;
- совокупный доход работника от организации (компенсационный пакет);
- управление фондом оплаты труда и социальных компенсаций.

Система оплаты должна решать следующие вопросы:

- *размер вознаграждений* — сколько нужно платить;
- *связь с результатом* — каким образом работники должны поощряться за результаты труда (премии, доплаты за инициативу и др.);

- *рыночная оценка* — в какой степени рыночные соотношения должны влиять на структуру и уровень заработной платы в данной организации;
- *равенство* — в какой степени организация стремится обеспечить внутреннее равенство и какими способами будут установлены соотношения в оплате разных работ;
- *структура заработной платы* — насколько она должна быть формализована и какими будут статьи оплаты;
- *контроль* — степень свободы руководителей в области оплаты труда подчиненных в пределах установленного фонда;
- *общий доход* — наилучшее сочетание основной зарплаты и других доходов;
- *коммуникация* — какую информацию необходимо сообщить работнику о системе заработной платы.

Разработка системы оплаты труда приведена на рис. 7.1.

Существуют три вида выполняемых работ / рабочих мест:

- *функциональные* — результат вообще не поддается измерению в конкретных показателях; измеримы второстепенные, а не главные аспекты деятельности; измерение вызывает явные сомнения у работников; результат проявляется с достаточно большим лагом во времени;
- *результатные* — четко выделяемый результат, надежно измеримый в конкретных показателях;

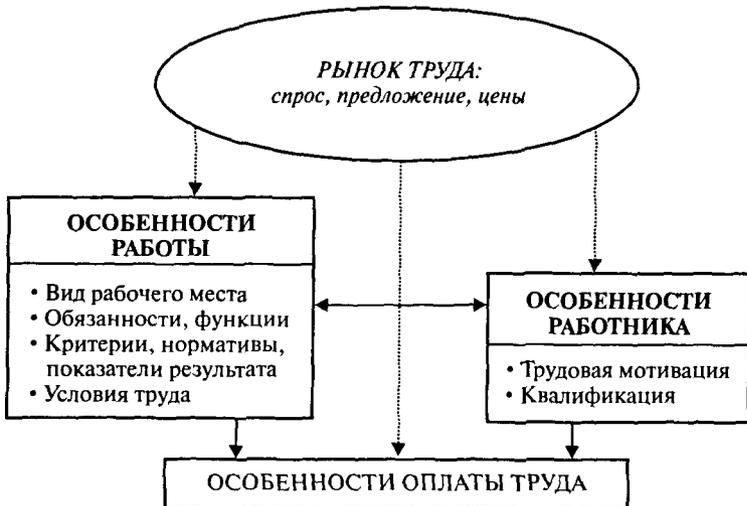


Рис. 7.1. Факторы, определяющие особенности системы оплаты труда

- **проектные** — лимитированный во времени срок выполнения и хорошо представимый конечный результат. Могут учитываться также промежуточные результаты выполнения определенных стадий проекта, имеющих самостоятельную ценность для заказчика.

В целом заработная плата многих современных компаний имеет определенную структуру (табл. 7.1).

Таблица 7.1

Укрупненная структура заработной платы работника компании

Постоянная часть	Переменная часть (премии, бонусы)
<ul style="list-style-type: none"> • Оклад (тариф) • Надбавка за повышенную квалификацию 	<ul style="list-style-type: none"> • По индивидуальным результатам • По результатам работы подразделения • По результатам работы компании • Целевые (за разовые достижения)
Основная для функциональных рабочих мест	Основная для результатных рабочих мест

Сколько нужно платить работнику? Это первый вопрос о заработной плате. Прежде всего надо понять, о чем идет речь. Что современный работник понимает под оплатой? Только ли получаемые за свою работу деньги? А если деньги, то какие: только постоянную часть — оклад, тариф, «фикс», или еще и такие переменные составляющие, как проценты с продаж, месячные и квартальные премии и др.? Если это не прояснить с самого начала, то нельзя будет пользоваться никакими фактическими данными.

Относительно зарплаты можно отметить по меньшей мере одно существенное различие российского и западного работника, имеющих постоянную работу. Для западного работника имеет значение годовая, а для российского — месячный доход. Причин несколько:

- в советские времена месяц был практически безальтернативным периодом исчисления заработка. Квартальные и годовые доплаты и премии не были очень значительными по величине, к тому же их получали не все. Социальные выплаты¹ применительно к каждому работнику нигде не учитывались;

¹ Доплаты за содержание детей в дошкольных учреждениях, льготные путевки в места лечения и отдыха, льготное питание в столовой предприятия, перевозки между домом и работой транспортом предприятия, медобслуживание в заводской поликлинике, подарки детям к официальным праздникам и т.д.

- уже более 20 лет минуло с начала так называемой перестройки, при этом в 1992—1996 гг. была многократная инфляция, а в 1998 г. — 3—5-кратное падение покупательной способности рубля, что не делало величину зарплаты устойчивой;
- работники подавляющего большинства вновь созданных или кардинально перестроенных за последние 15 лет компаний могли более или менее надежно рассчитывать только на постоянную часть заработка;
- скрытая («серая») часть заработка в большинстве коммерческих компаний значительно превосходила «белую», поэтому в таких компаниях положения о системе оплаты труда либо отсутствовали, либо носили сугубо формальный характер, и работники не имели возможности сколько-нибудь достоверно просчитать свой реальный заработок.

Еще одним отличием (на мой взгляд, производным) является то, что европеец более или менее точно знает, из каких составляющих складывается его доход¹, а россиянин — только общую сумму. Согласно исследованиям автора, работники российских предприятий не знают структуру своего общего дохода от компании (в процентах) прежде всего потому, что никогда не определяли ее сами и не получали такой информации от компании.

Учитывая сказанное, можно зафиксировать, что подавляющее большинство наемных работников современных российских компаний воспринимает заработную плату исключительно в месячном исчислении и понимают под ним *регулярную зарплату*, относя к ней либо только постоянную часть заработка, либо еще и ту переменную часть, которая по факту стала регулярной.

Что же касается нерегулярных, разовых, квартальных, полугодовых и годовых премий и доплат, то о них работники вспоминают только при прямых вопросах, а их точный размер часто не помнят. Социальный пакет воспринимается работниками как нечто абсолютно не связанное с зарплатой, поэтому такого понятия, как «общий доход работника от компании — компенсационный пакет» в сознании массового российского работника не существует².

¹ Современный термин — «компенсационный пакет».

² Но раз массовый российский работник ориентируется только на регулярную заработную плату, эту же величину «использует» и рынок труда, когда «устанавливает» соотношения в ценах на труд, в уровне оплаты различных профессиональных групп и должностных позиций.

При определении размера заработных плат работников любой компании нужно учитывать несколько основополагающих факторов:

1) *возможности данной компании*. С одной стороны, зарплата — одна из важнейших статей затрат любой компании, и менеджмент не может допустить ее неэффективного использования — т.е. снижения объемных показателей в расчете на 1 руб. зарплаты. С другой стороны, если эффективность работы компании увеличивается, должны расти и зарплаты персонала — в этом сходятся как рядовые работники, так и менеджеры¹.

Будем исходить из предположения, что у компании есть стратегический план, где указано, в каком направлении намечено развитие бизнеса, насколько должны вырасти объемные показатели, какие подразделения должны увеличить свою отдачу, а потому нуждаются в увеличении ресурсов, в том числе и в росте зарплаты. Соответственно, известны и предполагаемые размеры фонда оплаты труда, и коэффициенты роста/уменьшения уровня оплаты в компании — по основным подразделениям и группам работающих;

2) *обоснованность и справедливость системы оплаты труда в представлении работников*. Согласно теории справедливости ценность вознаграждения носит для любого работника относительный характер и зависит не только от сложившегося у него стандарта потребления и уровня цен на потребительском рынке, но и от цен на профессиональном рынке труда и от установившегося в данной организации уровня оплаты;

3) *сравнение с ценами рынка труда*. Это на первый взгляд общезвестное положение на практике оказывается не столь очевидным и нуждается в дополнительных пояснениях:

- во-первых, по каждой профессии/должностной позиции нужно учитывать *интервалы цен* тех сегментов рынка труда, с которыми компания может реально обмениваться персоналом. Так, если речь идет о зарплате бухгалтера для строительной компании, то и учитывать нужно не среднерыночные зар-

¹ В противоположной ситуации картина обратная: при снижении эффективности работы компании большинство менеджеров считают, что вполне обосновано и соответствующее снижение зарплат всего персонала, но линейные работники с этим не согласны — они считают, что ответственность за эффективность работы компании должна лежать исключительно на менеджменте и сотрудниках офисных подразделений.

платы бухгалтеров, а цены, сложившиеся именно в строительном сегменте;

- во-вторых, очень важно учитывать, откуда рекрутируются кадры в компанию, *на каком именно рынке* компания покупает рабочую силу данного профиля — на локальном, т.е. в данном населенном пункте (тогда и цены нас интересуют, сложившиеся на местном рынке труда) или (если на локальном рынке такого работника¹ найти не удастся) на региональном, общероссийском или международном рынке труда (в этом случае будут предложены соответствующие цены);
- в-третьих, о каких-то определенных ценах рынка труда правомочно говорить только применительно к уже *устоявшимся, сформировавшимся* профессиям и должностным позициям. Сформированность профессии означает, что большинство и работников данной профессии, и работодателей, и специалистов, занятых в сфере профессионального обучения, одинаково понимают, что должен делать специалист этой профессии (какой у него функционал) и какими компетенциями (квалификациями) он должен владеть. Очень хороший индикатор сформированности той или иной профессии — относительно устоявшийся уровень оплаты труда, когда разница минимальных и максимальных зарплат на локальном рынке труда не превышает 2–4 раза.

В советские времена, когда профессиональная структура экономики отличалась высокой устойчивостью, а зарплаты жестко контролировались Госкомитетом по труду, зарплаты внутри одной тарифно-квалификационной группы различались не в разы, а на проценты. И когда в период перестройки и последующего глубочайшего политического и социально-экономического кризиса от этой устойчивости остались лишь «рожки да ножки», различия в зарплатах по одноименным позициям достигли порядковых величин. Вот примеры указанных различий (табл. 7.2) по данным консалтинговой компании «Топ-Менеджмент Консалт»².

¹ Например, машиниста — укладчика асфальтобетона высокой квалификации, которому можно доверить эксплуатацию дорогостоящей, уникальной техники.

² Компания занималась обзорами зарплат с 2000 по 2004 г. и отслеживала зарплаты на московском рынке труда по 82 позициям, пользующимся наибольшим спросом.

Таблица 7.2

**Уровень зароботных плат некоторых позиций на московском
рынке труда (зима 2004 г.), долл.¹**

Позиции	Вилки зарплат	
	Полные	Редуцированные // разброс (разы)
Аналитик банка	450–5000	450–5000 // 11,1
Аудитор банка	450–3000	450–3000 // 6,7
Специалист по кредитам	250–4000	450–2500 // 5,6
Специалист по привлечению клиентов	250–5000	400–2500 // 6,3
Специалист по работе с акциями и ценными бумагами	350–2000	400–1500 // 3,8
Директор по ИТ	750–5000	800–4000 // 5,0
ИТ-менеджер/консультант	200–2500	200–2500 // 12,5
Программист/разработчик ПО	350–2000	500–1500 // 3,0
Системный администратор	180–1500	300–1000 // 3,3
Финансовый директор	800–5000	800–4500 // 5,6
Финансовый менеджер	250–5000	400–2500 // 6,3
Главный бухгалтер	150–2300	350–1700 // 4,9
Директор по закупкам	600–5000	1000–5000 // 5,0
Менеджер по закупкам	150–2000	300–1250 // 4,2
Директор по логистике	850–5500	900–5500 // 6,1
Логистик	300–2500	350–1200 // 3,4
Директор по персоналу	450–6500	650–5000 // 7,7
Менеджер по персоналу	100–1500	300–1200 // 4,0
Рекрутинг-менеджер	150–2000	200–1100 // 5,5

Из таблицы видно, что по многим представленным позициям величины зарплат, предлагаемых московскими компаниями, различаются в 6–10 и более раз. Такие большие разбросы объясняются влиянием различий в: 1) функционалах²; 2) масштабах деятель-

¹ Вилки зарплат в подавляющем большинстве позиций, представленных в табл. 7.2, получены по 100 и более компаниям. Редуцированные вилки зарплат получены путем отбрасывания по 5% самых низких и самых высоких значений в выборке.

² Имеются в виду как различные перечни фактически исполняемых функций, так и разные представления о значимости тех или иных функций для компании.

ности¹; 3) благополучии компаний². Поэтому, для того чтобы сократить разброс вилок зарплат по неустоявшимся профессиям, нужно проводить сегментацию рынка труда по функционалам, отраслевой принадлежности и размеру компаний.

Если же провести удовлетворительную сегментацию не удается (главным образом из-за невозможности получить достоверные данные по репрезентативной выборке компаний), нужно выяснить *размеры зарплаты у прямых конкурентов компании*.

Наконец, если цены локального рынка труда можно считать известными, руководство компании должно решить, как платить большинству сотрудников: *по средним рыночным ценам, несколько ниже или выше средних*. Общий принцип достаточно очевиден: представителям редких профессий³ целесообразно платить по верхним рыночным ставкам, а массовых — по нижним, чтобы обеспечить большую сменяемость и возможность отбирать наилучших работников, которых и закреплять в компании с помощью разового повышения их заработка сначала до среднерыночного, а затем и несколько выше.

На практике осуществление указанного выбора выглядит еще сложнее из-за наблюдаемых в большинстве профессий больших разбросов в оплате. Даже в пределах одного сегмента этот разброс часто достигает 2–3-кратной величины. Часть данного разброса можно оправдать остающимися после сегментации различиями в функционале и в доходности (благополучии) компаний, но и после этого остаются еще 1,5–2-кратные различия, которые объяснить не удается.

То, что работнику нужно платить в некотором соответствии с его запросами, — утверждение достаточно тривиальное. А вот шкала, с помощью которой работники оценивают предлагаемые им зарплаты, на мой взгляд, нетривиальна. Я называю эти шкалы социологическими (или шкалами массового сознания) и предлагаю особую методику их построения⁴. Приведем несколько примеров.

Слушатели школы консультантов по управлению (Москва, май 2005 г.) считают очень маленькой зарплату в 610 долл., малень-

¹ Определяются главным образом размером бизнеса и частично сектором.

² Частично определяются отраслевой спецификой бизнеса.

³ Которых мало на рынке и, чтобы найти нужных специалистов, приходится тратить много времени на подбор.

⁴ См.: Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда: Учеб. пособие. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2004. — С. 93–95.

кой — 1120, нормальной — 2680, большой — 4910 и очень большой — от 8950. Фактически члены данной группы опрошенных в среднем зарабатывают 1980 долл.

Рабочие приборостроительного предприятия (Московская обл., ноябрь 2004 г.) называют совсем другие цифры (табл. 7.3).

Таблица 7.3

Определение уровня оплаты

Профессия	Числовые значения делений шкалы, тыс. руб.					
	Очень маленькая	Маленькая	Нормальная	Большая	Очень большая	Фактическая средняя
Сборщик	4,0	7,4	13,0	22,3	28,3	10,7
Вакуумщик	7,7	11,8	19,8	27,0	41,0	16,6
Сварщик	4,4	7,1	17,4	23,6	41,0	13,7

В том, что эти шкалы неравномерны, очевидно. Но при разработке системы оплаты ориентироваться надо на шкалу работника, а не на привычные мнения бухгалтеров, трудовиков или менеджеров.

Социологические шкалы зарплаты целесообразно определять ежегодно. Год — вполне достаточный срок, чтобы в любой компании накопились текущие изменения в функционалах и объемах работ на отдельных рабочих местах, появились новые позиции, сменилась часть персонала, изменились цены на потребительском рынке. В результате этого прошлогодние шкалы уже не соответствуют актуальным представлениям работников, и справедливость соотношения зарплат в компании, скорее всего вызывает сильные сомнения.

Что же касается структуры заработной платы, то, как уже говорилось, в общем виде она включает в себя постоянную и переменную часть.

ПОСТОЯННАЯ ЧАСТЬ ОПЛАТЫ

Эту часть заработка получают все постоянные работники компании, а для временных работников и тех, кто проходит испытательный срок, она чаще всего выступает единственной формой оплаты труда.

Постоянной части заработка может не быть при агентской форме найма персонала, которая довольно широко распространена в

компаниях, работающих в сфере услуг (особенно страховых, риелтерских), а также в предприятиях розничной торговли, имеющих в своем составе распределенные сети продаж.

Постоянная часть заработка выполняет несколько функций: по отношению к *компании* задает оценку снизу по статье расходов на зарплату; позволяет предъявить работнику определенный набор требований, которые тот должен обязательно выполнять за постоянно выплачиваемое вознаграждение; по отношению к *работнику* фиксирует минимальные обязательства компании по заработной плате; задает оценку снизу для уровня его доходов.

Отсюда понятен и основной недостаток агентской системы найма. Если фирма платит агенту только комиссионные за проданные им товары или услуги, но оплата не содержит никакой постоянной части, фирма не может предъявить агенту никаких требований общего характера: не работать на фирму-конкурента, продавать услуги в комплекте, стремиться удержать постоянных клиентов, не составлять конкуренцию другим агентам компании и т.п.¹

Постоянная часть заработка работника состоит либо только из должностного оклада (тарифа), либо из оклада и квалификационной надбавки.

Оклад (тариф) платят за то, что данный работник: 1) выбрал данную компанию и работает в ней, а не у конкурента; 2) выполняет определенный набор регулярных функций — уборка своего рабочего места, планирование работы, составление отчетов, участие в общих совещаниях и собраниях коллектива и др.; 3) обладает определенными квалификациями, которые необходимы для эффективного выполнения установленных должностных обязанностей (функций, поручаемой работы), и поддерживает их на требуемом уровне; 4) выполняет требования трудового распорядка и других внутрифирменных нормативных документов; 5) выполняет некоторые требования, ограничивающие его личную свободу: не вступает в конкуренцию со своим работодателем, не берет сторонних заказов без разрешения руководства компании и т.п.

Шкала должностных окладов чаще всего бывает единой для всей фирмы и соответствует профессионально-должностной структуре (штатному расписанию).

¹ В современной России это происходит почти повсеместно, ибо возможность конкуренции с компанией, в которой человек работает, вполне легитимна и допустима с позиции современного российского менталитета, причем не только рядовых исполнителей, но и менеджмента.

В крупной компании может быть несколько шкал — для отдельных категорий сотрудников: для работников профильных профессий (*front-line*), для специалистов офисных подразделений, для работников вспомогательных и обслуживающих подразделений (*back-line*), для менеджеров. Но эти шкалы должны быть соотнесены между собой хотя бы в отдельных точках — скажем, через соотношение окладов руководителей между собой и сравнение с окладами подчиненных им сотрудников.

Шкала окладов может также называться *разрядной сеткой* или *шкалой грейдов*, в зависимости от того, какие показатели составляют ее основу и какова процедура ее построения.

В странах Европы и США структура должностных окладов строится с учетом трех групп факторов: 1) *особенности рабочего места / работы*: сложность выполняемой работы, ответственность принимаемых решений, необходимость руководить работой других людей, необходимость проявлять инициативу, самостоятельность, напряженность труда, объем регулярных переработок времени; 2) *особенности работника*: его квалификация/компетенция, стаж работы в организации и др.; 3) *установившаяся цена на рынке труда, фактическая и прогнозируемая рентабельность компании и соглашения с профсоюзами*.

Шкалы должностных окладов / тарифных ставок разрабатываются и ежегодно пересматриваются отделом персонала. Оклады одноименных позиций — одинаковы.

Для каждого филиала фирмы, расположенного в других населенных пунктах, регионах, странах, для каждого филиала целесообразно ввести поправочные коэффициенты на соотношение средних зарплат в населенном пункте, расположения филиала и штаб-квартиры.

Разработка региональных коэффициентов — очень непростая задача по нескольким причинам. Главная причина, на мой взгляд, состоит в том, что данные, которые действительно нужны компаниям — в разрезе тех профессионально-должностных групп, которые ее интересуют, — статистические органы никогда не собирали.

Руководящий состав и отдельные (особо важные для фирмы) специалисты могут оплачиваться вне общей шкалы окладов, на основе персональных контрактов.

Для результатного рабочего места уместен еще один вид оплаты — *за достижение некоторого (заранее определенного) результата*. В самом деле: если руководство компании гарантирует ра-

ботнику, что тот при любых условиях получит хотя бы оклад, то оно вправе ожидать, что и работник гарантирует компании достижение некоторого минимального результата. Эта часть результата соответствует результату регулярному и аналогична функции. Но тогда для каждого вида работ должны быть определены нормативные значения показателей результата (N_{PE3}), которые должны достигаться работником в безусловном порядке за вознаграждение в размере оклада (точнее — постоянной части заработка).

Квалификационные надбавки назначаются по представлению руководителя подразделения, согласованному с директором по персоналу, тем сотрудникам, которые проявили уровень квалификации (знаний и умений), превосходящий требования к занимаемой должности. При этом необходимо выбрать, какие именно квалификации/компетенции, для каких профессиональных групп работников признаются компанией актуальными и будут материально поддерживаться в форме надбавок.

По затратам времени на обучение квалификации целесообразно делить на *долгосрочные* — требующие специализированного обучения объемом, как правило, в несколько недель или месяцев, и *краткосрочные* — приобретаемые обычно путем самоподготовки в течение нескольких дней; **по отношению к исполняемой работе** на *базовые* — необходимые для эффективной работы на данном рабочем месте; *избыточные* — по уровню превосходящие базовые (ответственны за профессиональное развитие работника, а для организации — за возможность освоения работы, требующей более высокой квалификации, и за быстрое нахождение замены при уходе высококвалифицированного работника); *смежные* — базовые для смежных профессий (ответственны за эффективное взаимодействие между сотрудниками и за эффективное протекание всего бизнес-процесса); *дополнительные* — не используемые на данном рабочем месте, по отношению к которым не ясно, будут ли они использоваться в относительно близкое время (ответственны за развитие организации — за готовность встретить неожиданные вызовы внешней среды, за готовность к радикальным преобразованиям).

В целом любой организации для эффективного развития нужен **квалификационный запас**, при этом для прогнозируемых изменений бизнеса нужны избыточные, а для непрогнозируемых — дополнительные квалификации. Искомую потребность в квалификациях под планируемое (прогнозируемое) развитие бизнеса нельзя получить из анализа бизнес-процессов, рабочих мест и должностных

обязанностей — ее можно получить только из детального анализа перспектив, вероятностей, целей и путей развития бизнеса. Но последнее практически не делается.

Оплату квалификаций лучше делать разными способами: основные долгосрочные учитываются при назначении оклада; долгосрочные избыточные, смежные и дополнительные оплачиваются как квалификационные надбавки, а любые краткосрочные оплачиваются в форме текущего премирования за освоение новых методов работы.

Выплата квалификационных надбавок за избыточные и дополнительные квалификации — далеко не очевидна. С одной стороны, если компания выплачивает их — то за квалификационный потенциал, повышающий скорость, реализуемость и эффективность изменений, позволяющий противостоять случайным сбоям в регулярной работе. С другой стороны, работники, обладающие такими квалификациями, относятся к более дорогой рабочей силе и требуют более высокой оплаты. Они угрожают перейти в конкурентную компанию, если оплаты не будет. Но главное — они требуют предоставить им работу, в которой смогут использовать свои квалификации. Если их требования не удовлетворяются, они начинают искать работу в других компаниях, где могли бы полнее реализовать свою квалификацию.

Установление и изменение квалификационных надбавок проводится как по мере необходимости, так и по результатам ежегодной аттестации.

ПЕРЕМЕННАЯ ЧАСТЬ ОПЛАТЫ

Переменная часть заработка служит формой стимулирования трудовой активности персонала и должна побуждать работников к достижению сверхнормативных результатов. В общем случае она может состоять из четырех составляющих (видов премий): *по индивидуальным результатам*; *за вклад в работу подразделения*; *целевых*; *по общим результатам работы фирмы*.

Премия по индивидуальным результатам — $\Pi_{и}$

Отражает возможность прямого индивидуального влияния работника на результаты своей деятельности. Начисляется по заранее (до начала работы) определенным показателям. Для каждого работника (позиции) показатели определяются индивидуально. Их число не должно превышать 3–4, в противном случае значимость каждого показателя становится слишком малой, а тогда работник

ориентируется не столько на полный набор показателей, сколько на наиболее для себя выгодные, и заботится больше не об их выполнении, а о точности проводимых расчетов.

В расчетных формулах премию следует привязывать не к полным результатам, а к сверхнормативным их величинам.

Основная схема для индивидуального премирования сегодня — привязка переменной части заработка к показателям *KPI's* (*Key Performance Indicators*) для конкретной должности. С этой целью для каждого офисного (обслуживающего) подразделения определяется перечень внутренних клиентов, выясняются их ожидания и по каждому ожиданию определяются сроки, объемы, качество оказываемых услуг.

Для профильных подразделений определяются внешние клиенты. Значимость *KPI's* определяется после дискуссий в фокус-группах из исполнителей и клиентов.

При этом стимулировать следует как достижение *KPI's*, так и их превышение.

Показатели *KPI's* нужно через год-два менять, так как люди к ним привыкают и научаются их обходить.

Премия за вклад в работу подразделения — Пп

Целевое назначение: стимулировать лучшее взаимодействие и взаимопомощь между сотрудниками каждого подразделения для повышения эффективности работы подразделения в целом.

Как ни странно, в современном российском бизнесе этот вид премирования используется явно недостаточно. С одной стороны, трудно привести примеры действительно индивидуальной работы сотрудников бизнес-организаций (агенты — чуть ли не единственное массовое исключение), работа большинства из них самым тесным образом связана со смежными рабочими местами. С другой стороны, почти поголовно оплачиваются именно индивидуальные результаты, а не достижения всей цепочки смежников.

В частности, *стоит ли премирование маркетологов ставить в зависимость от роста объемов продаж*, как это очень часто делается?

Смотря за какое время. Если за год и речь идет о премии по итогам года, то можно согласиться. А если за месяц, вряд ли, потому как сомнительно, что маркетолог в текущем месяце может повлиять на рост объемов продаж этого месяца. Да и только ли маркетолог на это влияет? А раз так, то как вычленить влияние маркетолога?

Но если невозможно точно и хорошо его обосновать, то лучше не надо этого делать, и работу маркетолога считать функциональ-

ной, а не результатной, вознаграждая его как всех остальных офисных работников.

Единственное отличие — проведение специальных маркетинговых акций. Тут можно точно поставить задачу, оценить моментный эффект и по его результатам выдать целевое (разовое) вознаграждение.

Проблемными являются вопросы: по каким показателям начислять премию? кто и как ее распределяет между сотрудниками подразделения? какими правами располагает руководитель подразделения? должны ли получать эту премию работники, оцениваемые по индивидуальным результатам? (табл. 7.4).

Таблица 7.4

За какие достижения и по каким показателям начислять премию подразделениям

Достижения	Как начисляется фонд премирования подразделения	Типы подразделений	
		Результатные	Функциональные
Достижение сверхнормативных результатов	По установленным показателям	+	—
Выполнение и перевыполнение планов работы	По установленной шкале (% от постоянной части ФОТ)	+	+
Выполнение работ по параллельным проектам	Определенная уставом проекта доля бюджета	+	+
Выполнение инициативных работ	Заранее фиксированная сумма или доля бюджета проекта	+	+
Экономия бюджета затрат	Определенная доля экономии	+	+
Эффективное взаимодействие по горизонтали	По установленной шкале (% от постоянной части ФОТ)	+	+
Соблюдение правил трудового распорядка	Фиксированный % от постоянной части ФОТ	+	+

Целевые премии — $P_{ц}$

Назначение — стимулировать эффективную работу и активность сотрудников при выполнении отдельных целевых задач.

Стимулированию (материальному и моральному) подлежат инициативные действия тех сотрудников компании, которые не

являются руководителями подразделений, ответственными за сокращение всех видов операционных затрат.

Для окончательной оценки предложений сотрудников и организации их внедрения в компании создается комиссия по нововведениям (научно-технический совет), заседания которого проводятся по мере необходимости, заседания протоколируются.

Предложения подаются в письменном виде и содержат указание о сфере применения, описание предлагаемых действий и возможные сроки их реализации, поясняющие рисунки и чертежи; расчет (оценку) ожидаемого экономического эффекта для компании; фамилии и подписи авторов (соавторов), согласовательную подпись (визу) руководителей подразделений, в которых работают авторы.

Получив предложение, секретарь комиссии фиксирует дату его подачи, снимает ксерокопию и передает для рассмотрения по принадлежности эксперту — руководителю подразделения (ведущему специалисту), в чьем ведении находятся вопросы, указанные в области применения предложения.

Через него идут все последующие передачи документов, связанных с рассмотрением поданных предложений — заключений, справок, отзывов и т.п. Секретарь комиссии фиксирует все этапы прохождения документов, снимая при необходимости с них копии, чтобы избежать утери документов и задержек с рассмотрением и реализацией предложений сотрудников.

Эксперт в 10-дневный срок высказывает свое мнение и передает положительные заключения руководителю финансово-экономического отдела компании, который обязан дать письменное заключение об экономической эффективности предложения. Заключения экспертов и финансово-экономического отдела передаются в комиссию по нововведениям, где по каждому предложению принимается окончательное решение и организуется работа по его реализации. Авторы имеют право получить сведения обо всех этапах прохождения предложений.

Возможные виды целевых задач / результатов: проявленная инициатива, активность; экономия ресурсов; временное выполнение работ, не предусмотренных должностной инструкцией; замещение отсутствующих работников; выполнение работы досрочно; стаж работы в организации; качество (бездефектная работа) и др.

При оценке труда сотрудников часто используется коэффициент качества. Однако, по мнению автора, использование этого коэффициента предполагает допустимость выполнения работы с высоким и низким качеством. Поэтому гораздо более обосновано

сделать целевой премией за качество (табл. 7.5) и награждать ею (не чаще чем раз в полгода-год) сотрудников, которые всегда стремятся к максимальному качеству своей работы.

Таблица 7.5

Расчет целевых премий

Экономический эффект	Размер вознаграждения по предложениям	
	Разового применения	Постоянного применения
Не поддается расчету	1000 руб.	3000 руб.
менее 15 000 руб.	25% расчетного эффекта	30% годового экономического эффекта
от 15 000 до 30 000 руб.	3750 руб. + 20% расчетного эффекта, превышающего 15 000 руб.	4500 руб. + 25% годового экономического эффекта, превышающего 15 000 руб.
от 30 000 до 50 000 руб.	6750 руб. + 15% расчетного эффекта, превышающего 30 000 руб.	8250 руб. + 20% годового экономического эффекта, превышающего 30 000 руб.
свыше 50 000 руб.	9750 руб. + 10% расчетного эффекта, превышающего 50 000 руб., но не более 500 000 руб.	12 250 руб. + 15% годового экономического эффекта, превышающего 50 000 руб., но не более 500 000 руб.

Премия по результатам работы компании — Π_{Φ}

Назначение данной премии — заинтересовать работников в достижении корпоративных стратегических и тактических целей.

Проблемными вопросами при этом являются:

- с какой периодичностью начислять эту премию (ежемесячно, раз в квартал, раз в полугодие, раз в год)?;
- что такое общий результат работы компании за выбранный период? Какие показатели выбрать для его измерения? Какую долю общего результата направить в фонд премирования сотрудников — $\Phi\Pi_{\Phi}$?

Наиболее распространенными при коротких периодах являются объем продаж и совокупная маржа, при более длительных периодах (полгода, год) показатели усложняются;

- на кого (на какие категории сотрудников) распространить эту премию (только владельцы, еще и высший наемный менедж-

мент (директорат), менеджмент высшего и среднего звена, еще и сотрудники подразделений, «приносящих деньги в компанию», все постоянные работники)?;

- когда вновь пришедший сотрудник получает статус постоянного работника: при коротких периодах — проработавшие два полных периода; при более длительных — проработавшие полный календарный год?;
- как распределять корпоративную премию между всеми участниками? Какими правами влияния на премирование подчиненных располагает их непосредственный руководитель?

Практика предлагает много вариантов решения данного вопроса. Чтобы привязка переменной части заработка к достижению общих результатов работы компании оказалась действенным стимулом для конкретного работника, нужно учитывать только те результаты, на которые этот работник может значимо повлиять. В противном случае люди чаще всего не удовлетворены ситуацией и получаемой зарплатой и выступают против действующей системы оплаты. Одно дело — связать с результатами работы компании оплату топ-менеджеров, и совсем другое — оплату линейного персонала: первое вполне оправдано, второе — чаще всего нет.

Для специалистов более действенными будут не месячные, а квартальные и годовые премии, причем наиболее действенными — годовые. Переменная часть заработной платы специалиста должна быть связана скорее с общей оценкой его работы в отчетном периоде, нежели с измеряемыми показателями результата деятельности.

Таким образом, рекомендуется в качестве переменной части заработка использовать годовые премии (бонусы). Они распространяются на сотрудников, отработавших в компании не менее заданного периода времени.

Возможны два варианта их начисления: 1) как заранее определенные по максимальной величине и поставленные в зависимость от итоговой величины суммарного балла мотивирующей оценки за год (на основе оценок за кварталы); их начисление гарантируется приемным контрактом; 2) как форма участия в прибылях (результатах деятельности компании). В этом варианте размер бонуса каждому сотруднику заранее не известен, а величина общего фонда премирования определяется собственниками по общим результатам работы компании¹.

¹ Эта цифра предварительно определяется в годовом плане и корректируется при его изменениях и появлении новых задач.

Начисленный фонд премирования распределяется между ограниченными, заранее определенными категориями сотрудников пропорционально коэффициентам трудового вклада — КТВ.

Участие в прибылях предлагается распространить на руководящий состав компании и руководителей структурных подразделений (предприятий).

КТВ предлагается исчислять с учетом трех составляющих: 1) возможность влиять на результаты работы компании — зависит от должности; 2) стаж работы в компании; 3) оценка фактического трудового вклада данного работника, — дается советом директоров на основании регулярных мотивирующих оценок.

Представляется целесообразным использовать оба варианта начисления годовой премии для руководителей, и только первый вариант — для всех остальных сотрудников.

Альтернативное решение: оплата в системе управления по целям (*Management by Objects — MBO*)

В данном варианте переменная часть заработка любого работника связывается со степенью достижения им заданного на текущий период результата. Иными словами, в системе управления по целям стимулируется не сверхнормативный рост результата, а *достижение целевых (плановых) показателей*, что предполагает в итоге выполнение целевых задач компании.

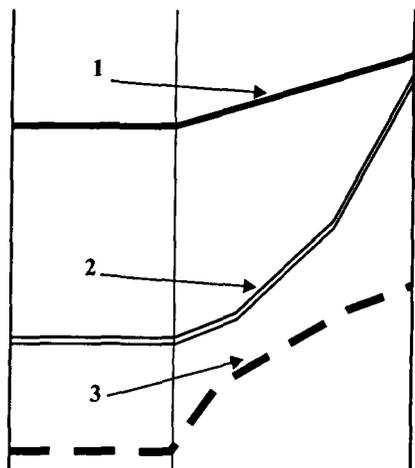
Непременными условиями эффективного использования данного способа оплаты являются глубокая проработка всей системы стратегических и операционных целей компании, доведение их до низового, исполнительного уровня, а также хорошо проведенное профилирование всех массовых позиций в компании.

Оплата труда сотрудников делается по специальной шкале. В практике используются шкалы нескольких видов (рис. 7.2).

ПРОЧИЕ ВОПРОСЫ ОПЛАТЫ

Инфляционные корректировки заработной платы

Поскольку экономическое положение в России и в отдельных ее регионах пока еще далеко от стабильности, многие успешно работающие компании используют дефляторы — антиинфляционные повышения заработной платы сотрудников, равные годовым коэффициентам инфляции. Представлять эти корректировки следует именно как доплаты, компенсирующие инфляцию, а не как форму повышения зарплаты.



1. Самая простая и наиболее распространенная
2. Стимулирует скорейшее приближение к 100%-ному выполнению целей
3. Стимулирует скорейший отрыв от дополнительно вознаграждаемого минимума выполнения целей (50–70%)

Примечание. Выполнение целей до 50–70% считается неудовлетворительным и дополнительно не вознаграждается.

Рис. 7.2. Шкалы оплаты труда по методике управления по целям

Проектные работы

Поскольку речь идет о работе, достаточно продолжительной и лимитированной по времени, с хорошо представимым конечным результатом, практически не имеющей промежуточных результатов (кроме стадийных), любой проект должен быть до его начала определен по результатам, стадиям работы и бюджету (хотя бы на зарплату).

Стадии: 1) предпроектная проработка (диагностика); 2) технический проект (концептуальные решения); 3) рабочий проект (рабочая документация); 4) внедрение и отладка; 5) авторское сопровождение.

Каждая стадия может выполняться по отдельному контракту. Но наиболее целесообразно заключать отдельные три контракта: на диагностику (скорее совместно с разработкой концептуальных решений — стадии 1–2), рабочее проектирование (лучше с внедрением и отладкой — 3–4) и авторское сопровождение (5).

Стадия авторского сопровождения очень важна для успешного внедрения и эффективной эксплуатации нововведения. Так, примерно через год после внедрения новой системы оплаты и стимулирования труда при посещении компании-клиента обнаружались заметные отклонения от установленной процедуры работы. При-

чина оказалась простой и очень распространенной. Примерно за полгода до этого в компании сменился директор по персоналу, у которого были свои идеи, как нужно оплачивать труд работников компании. Руководитель компании страдал очень типичным для современных молодых руководителей качеством — его вечно захватывал поток новых идей, и ему не терпелось как можно быстрее их реализовать.

Оплата проектных работ — *аккордная, по стадиям*. Пока идет работа, люди получают аванс в размере 35–45% расчетного месячного заработка. После принятия работы бригаде начисляется оговоренный за этот этап фонд зарплаты, который распределяется по участникам согласно КТУ. Из начисленных сумм вычитаются авансы, остальное выдается на руки каждому участнику.

Главный результат — резкое ускорение времени выполнения проекта, потому что размер зарплаты заранее определен и не зависит от того, как долго выполнялась работа. Можно определить и дополнительные стимулы — например, если работа будет выполнена досрочно, зарплата увеличивается.

Если проектную работу оплачивать как функциональную — через должностные оклады, исполнитель будет затягивать выполнение проекта, очень часто не найдется никого, кто мог бы уличить его в этом.

Оплата труда работников с различными типами трудовой мотивации

Для различных мотивационных типов наиболее эффективными являются разные формы организации заработной платы (табл. 7.6 и 7.7).

Подчеркнем, что одной из самых важных задач управления современным бизнесом становится усиление ориентации функциональных руководителей высшего уровня на выполнение не только целей и задач, поставленных перед подведомственными им службами, но и корпоративных стратегических планов. Поэтому чем более высокую позицию в иерархии компании занимает тот или иной руководитель, тем большую долю в его зарплатке должна составлять премия по общим результатам работы компании (сравните, в частности, позиции «Директор сборочного производства» и «Директор по производству»).

Общая схема оплаты труда специалиста приведена на рис. 7.3.

Рекомендуемые принципы построения оплаты труда

Тип мотивации	Предпочтительная форма и особенности оплаты
Инструментальная	Сдельная, с большой долей переменной части заработка, строго зависящей от достигнутых результатов (в первую очередь индивидуальных)
Профессиональная	Повременная (оклад, тариф), основанная на точном учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности)
Патриотическая	С небольшой переменной частью, основанной на учете трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и организации в целом
Хозяйская	Сдельная или повременная оплата по результатам индивидуальным или руководимой команды (группы, бригады) постоянного состава
Избегательная	Повременная, с зависимостью зарплаты от затрат труда, но лучше от общих результатов работы подразделения и (или) всего предприятия

Таблица 7.7

Примеры соотношения составляющих оплаты, %

Позиция	$O_d + N_{кв}$	Переменная часть		
		$\Pi_{и}$	$\Pi_{п}$	$\Pi_{ф}$
Штамповщик заготовительного цеха	60	25	10	5
Кассир магазина	80	—	15	5
Торговый агент	35	60	—	5
Начальник цеха	50	—	40	10
Зав. торговым залом магазина	60	—	30	10
Директор сборочного производства	50	—	30	20
Начальник отдела маркетинга	50	—	20	30
Главный бухгалтер	65	—	10	25
Директор по производству	50	—	20	30

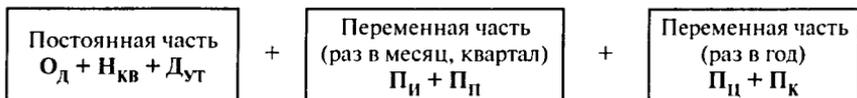


Рис. 7.3. Структура оплаты труда специалиста

Для выбора структуры и определения размера зарплаты менеджеров и специалистов компании нужно заполнить табл. 7.8.

Таблица 7.8

Определение структуры и величины оплаты специалиста

Составляющая	От чего зависит	Что нужно определить
ПОСТОЯННАЯ ЧАСТЬ		
O_d — должностной оклад	Значимость должности для компании	<ul style="list-style-type: none"> • Функции, обязанности. • Основные квалификации. • Суммарный балл значимости. Цена балла
$H_{кв}$ — квалификационная надбавка	Долгосрочные квалификации (избыточные, смежные, дополнительные)	<ul style="list-style-type: none"> • Перечень (виды) избыточных, смежных, дополнительных квалификаций, которые будут оплачиваться в компании. • Размеры надбавок
$D_{ут}$ — доплаты за условия труда	Выполнение дополнительных работ (постоянное или временное). Неблагоприятные условия труда	<ul style="list-style-type: none"> • Перечень (виды) дополнительных работ и неблагоприятных условий труда, которые будут оплачиваться в компании. • Размеры доплат
ПЕРЕМЕННАЯ ЧАСТЬ (за месяц, квартал)		
P_i — премия по индивидуальным результатам	Уровень достижения индивидуальных результатов. Освоение краткосрочных квалификаций	<ul style="list-style-type: none"> • Показатели и критерии (нормативы) индивидуальных результатов. Способы измерения (оценки) результатов. • Способы измерения (оценки) освоения требуемых краткосрочных квалификаций. • Процедуры планирования и отчетности по месячным (квартальным) планам. • Коэффициенты (формулы), связывающие уровень оплаты с достигнутыми результатами и освоенными квалификациями

Составляющая	От чего зависит	Что нужно определить
П _п — премия за вклад в результаты работы подразделения (команды)	Уровень достижения результатов работы подразделения (команды). Коэффициент трудового участия — КТУ	<ul style="list-style-type: none"> Показатели и критерии (нормативы) результатов работы подразделений (команд). Способы измерения (оценки) результатов. Формулы начисления фонда премирования подразделения (команды). Показатели оценки КТУ. Формулы распределения премий подразделений (команд)
ПЕРЕМЕННАЯ ЧАСТЬ (за год)		
П _ц — целевые премии	Решение целевых задач. Достижение разовых результатов	<ul style="list-style-type: none"> Перечень целевых задач, которые будут специально премироваться. Процедуры и формулы начисления целевых премий
П _к — премии по результатам работы компании	Уровень достижения результатов работы компании. КТУ — по должности, стажу, активности	<ul style="list-style-type: none"> Показатели и критерии (нормативы) результатов работы компании (холдинга и структурной единицы). Способы измерения (оценки) результатов. Шкалы степени влияния должности и стажа на результаты работы компании. Шкала и процедура оценки активности сотрудника за год. Формулы начисления годовых премий различным категориям ИТР
ОБЩИЕ ВОПРОСЫ	<ul style="list-style-type: none"> Тип мотивации (по тесту «<i>Motype</i>»). Оценка размера собственной зарплаты. Рыночные цены массовых профессий (позиций). 	

Приведем пример оплаты торгового персонала в компании «К».

Компания создана в 1998 г. Основной профиль — продажа по-судо-хозяйственных товаров импортного производства. Соотношение составляющих оплаты приведено в табл. 7.9.

Соотношение составляющих оплаты, %

Позиция	Оклад	Премия за выполнение плана	
		Ежемесячная	Квартальная
Начальник отдела розничных продаж	40	20	40
Менеджер отдела розничных продаж	40	20	40
Управляющий магазином	75–90	10–25	—
Ст. продавец			
Продавец-кассир			

Основные составляющие оплаты труда работников магазинов:

$$P = P_{\text{ПОСТ}} + P_{\text{ПЕРЕМ}} + P_{\text{ИНД}} + P_{\text{СТАЖ}} + P_{\text{ЧАСЫ}} + P_{\text{ИИ}},$$

где $P_{\text{ПОСТ}}$ — оклад с учетом уровня квалификации; $P_{\text{ПЕРЕМ}}$ — месячная премия в зависимости от коэффициента качества работы с учетом степени выполнения плана магазина; $P_{\text{ИНД}}$ — индивидуальная часть фонда премирования подразделения за обеспечение недостачи ниже норматива (1% от оборота в месяц); $P_{\text{СТАЖ}}$ — премия за стаж работы в компании (больше года); $P_{\text{ЧАСЫ}}$ — премия за переработанное время; $P_{\text{ИИ}}$ — премия за проявленную инициативу.

Пяти сотрудникам, показавшим наилучшие результаты по оценочному листу, годовая премия удваивается.

Внедрение новой системы оплаты. Когда рабочий проект закончен и в черновом варианте готовы все рабочие документы по новой системе оплаты труда, начинается ее внедрение в компании. В малых и средних компаниях внедрение можно вести одновременно во всех подразделениях, а в крупных компаниях со сложной организационной структурой лучше провести апробацию в локальной части компании — в нескольких профильных (линейных) и офисных подразделениях. Внедрение рекомендуется проводить в три этапа:

1) на *подготовительном* этапе всех участников подробно информируют о целях проводимых изменений и особенностях новой системы оплаты труда. Зарплата им рассчитывается как по-старому, так и по-новому, но получают они ту, которая начислена по старому методу. Основная задача первого этапа — дать возможность участникам хорошо узнать особенности внедряемой системы

оплаты и выявить как можно больше спорных вопросов и недоработок. Длительность этапа — 1 месяц;

2) на этапе *отладки* в течение двух месяцев заработная плата работникам также начисляется и по-старому, и по-новому, но в 1-й месяц они получают заработную плату по-старому; во 2-й месяц — бóльшую; в 3-й месяц — по-новому.

За это время работники детально разбираются с вновь вводимой системой оплаты, а служба персонала проводит требуемую доработку нормативной базы, расчетных формул и рабочей документации по системе, выявляет и устраняет все нестыковки с информацией, используемой в расчетах, ведет обучение менеджмента;

3) на этапе *регулярного действия системы* расчеты ведутся только по-новому, и люди получают уже новую зарплату. На стыке 2-го и 3-го этапов выпускается внутрифирменное положение об оплате. Третий этап внедрения непрерывно переходит в этап авторского надзора (если таковой существует).

Как правило, эффективность новой системы оплаты начинает проявляться уже в середине 2-го этапа.

Эффективность вводимой системы оплаты полезно оценить с позиций как работников, так и менеджмента.

Для работников эффективна та система, которая хорошо обоснована и справедлива (более справедлива, чем предыдущая), когда у основной массы сотрудников не происходит падения или заметного роста заработка без соответствующего изменения результативности их труда.

Для работодателей и менеджмента эффективна та система, которая обеспечивает выполнение целей (решает задачи, работает на пользу) компании в большей мере, чем предыдущая.

Если данный бизнес подвержен сезонным колебаниям, то начинать внедрение лучше всего с началом сезонного роста объемов продаж.

Влияние других факторов мотивации

На мотивацию персонала действует любое принимаемое в организации решение. Так, в Массачусетском технологическом институте был реализован исследовательский проект, связанный с планированием служебной карьеры. Исследованием было охвачено свыше 3000 человек, работавших в разных должностях. Было определено пять самых важных факторов, влияющих на удовлетворенность работой и мотивацию: 1) *самовыражение*; 2) *ясность задачи*; 3) *ценность, значимость решаемой задачи*; 4) *обратная связь* — поло-

жительное или отрицательное подкрепление; 5) *самодеятельность*.

Влияние данных факторов различно на разных стадиях пребывания в одной и той же должности. Во время 1-го года работы в определенной должности наиболее действенными являются представление о значении задачи и наличие обратной связи; между 2-м и 5-м годами — самостоятельность; наличие обратной связи представляет интерес в течение первых лет. Сила побудительного мотива возрастает с величиной ожиданий и с ранее полученным успешным опытом. После пяти лет труда на одном и том же месте ни один фактор не обеспечивает удовлетворенности работой. На 1-е место выходят эгоистические факторы: путешествия, представительские мероприятия, хобби в рабочее время.

ВСТАВКА 7.1

Методы построения шкал должностных окладов¹

Неаналитические — ранжирование; классификация; **аналитические** — пофакторное (поэлементное) сравнение; оценка по пунктам (рейтингу).

Ранжирование работ

Каждая работа рассматривается как одно целое и располагается по порядку в соответствии с ее относительной важностью (ценностью) для организации. После того как все работы расположены по порядку, можно провести разделительные линии, чтобы разбить полученную последовательность категорий на соответствующие классы. Места проведения разделительных линий обычно определяются в зависимости от желаемого количества классов и совместимости каждой группы. После разделения на классы устанавливаются уровни заработной платы и определяются возможности предоставления других гарантий и компенсаций.

В более мелких организациях этот процесс можно выполнять в один этап. В крупных организациях обычно выбираются **ключевые**, или **базовые**, работы (должности), которые служат хорошими точками отсчета для сравнения с другими работами и которые хорошо знают и понимают различные специалисты внутри организации, и вначале ранжируют их. При группировке базовые работы должны быть представительными для всех основных подразделений организации и для измеряемых уровней важности работ. Когда ранжи-

¹ Rayter, Статья 02-10-08.

рование базовых работ выполнено, полученная структура используется для группирования и ранжирования всех остальных работ.

Классификация

Аналогична ранжированию. Разница в том, что вместо ранжирования работ и последующего образования из них классов вначале определяется структура классов, после чего производится оценка работ и отнесение их к соответствующим классам. В данной методике не требуется разрабатывать порядок индивидуального ранжирования всех работ, нужно лишь отнести работу к какому-либо классу.

Каждый класс кратко, но тщательно описывают, чтобы как можно четче выявить различия в квалификации или ответственности, требуемые для работ каждого класса. Как и ранжирование, этот метод оценивает работу в целом, прост для использования и легок для понимания. В более крупных организациях базовые работы/должности чаще всего первыми распределяются между классами, что помогает последующему распределению других работ.

Сравнение элементов работ (факторов)

Метод базируется на выборе ряда качественных факторов или требований, общих для группы работ, подлежащих оценке. Факторы должны охватывать такие аспекты, как физические способности, умственные способности (возможность выполнения нескольких видов работ), ответственность за людей, ответственность за материальные ценности, условия работы и др.

Ключевые/базовые работы обычно выбираются из работ, которые уже отнесены к какому-либо классу и служат хорошим ориентиром при сравнении, а соответствующие им должностные оклады могут быть легко соотнесены с окладами за пределами организации и с окладами для других работ внутри организации. Каждая работа анализируется по факторам, а каждому фактору приписывается та часть оклада, которая ему соответствует. Например, 30% оклада на определенной должности назначаются за квалификацию, 40% — за умственные способности, 18% — за ответственность, 12% — за условия работы и т.д.

Затем по каждому фактору составляется ранжированная последовательность (ряд) для базовых работ с тем, чтобы все остальные работы можно было оценить по шкалам каждого фактора и установить сумму, выплачиваемую за каждую работу по данным фак-

торам. Сумма этих выплат за все факторы и представляет размер оклада для этой работы.

Эта система тесно связывает существующие уровни зарплаты для ключевых/базовых работ и во многом зависит от тщательности назначения денежных сумм за каждый фактор базовой работы. Это непросто объяснить работникам, и поэтому наилучшими являются ситуации, в которых диапазон работ ограничен, а работы имеют достаточно простой характер. Этот метод редко используется для ранжирования должностей служащих, главным образом из-за разнообразия и сложности конторской работы, а также из-за сложности назначения согласованных денежных сумм для отдельных факторов, что является неотъемлемой частью смыслового анализа конторских работ.

Оценка по пунктам (рейтингу)

Она стала за последние годы одним из наиболее популярных методов оценки. С помощью этого метода определяется ряд факторов, которые рассматриваются как качества, общие для ряда работ, подлежащих оценке. Число факторов может зависеть от местных обстоятельств, но чаще всего колеблется в пределах от 8 до 12. Каждая работа затем проверяется по каждому фактору и определяется, какому пункту (рангу, баллу) шкалы данного фактора соответствует эта работа. Общая оценка работы получается путем сложения пунктов, назначенных для всех факторов, что позволяет располагать эту работу в едином ранговом (балльном) ряду вместе с остальными работами.

Чаще всего сначала оценивается ряд отобранных ключевых / базовых работ, которые образуют хорошие контрольные ориентиры для различных подразделений организации, а затем используют ранги / баллы по факторам базовых работ для облегчения оценки других работ.

Оценка по пунктам отличается гибкостью в том смысле, что выбранные факторы лучше соответствуют конкретным видам оцениваемых работ, а важность, присвоенная каждому фактору, определяется путем назначения пунктов. Это также однозначно определяет ранговый ряд работ в соответствии с числом пунктов и не требует определения денежной стоимости работы. Тем самым создается структура классов работ, а установление ставок окладов для них выполняется как самостоятельная операция.

ВСТАВКА 7.2

Ранжирование должностей административного и технического персонала: опыт Великобритании¹

Стандартная схема. Конторская работа хорошо приспособлена для использования стандартной системы классификации работ, поскольку, хотя любая работа в организации может быть уникальной, основные действия или задачи, которые составляют эту работу, являются в основном одинаковыми.

Конторская работа обычно охватывает широкий диапазон уровней ответственности и широкие вилки окладов, которые значительно шире, чем у большинства сфер физического труда. В пределах этого диапазона конторские работники традиционно имеют лучшие возможности для карьерного роста и стремятся к нему намного сильнее, чем многие работники физического труда.

Эти различия неизбежно способствуют возникновению активного интереса к созданию в учреждениях единой и точно определенной структуры должностей и приводят к внедрению системы оценки должностей как рядовых служащих, так и менеджеров. Аналогичность конторской работы в организациях всех типов создает широкий, а иногда и общенациональный рынок труда.

Классификация. Когда организация впервые решает создавать единую внутрифирменную систему классификации должностей, возникает вопрос о типе этой системы. Институт административного управления Великобритании разработал общенациональную схему, простую, легкую для понимания и легко приспособляемую к любому типу организации.

Число классов. Первоначально схема состояла из шести классов, начиная с класса *A*, который объединял простейшие канцелярские операции, и кончая классом *F*, который охватывал инспектирование работы подразделений и выполнение работ, характеризующихся высокой степенью ответственности.

Позднее схема была расширена до восьми классов путем добавления двух старших уровней — *G* и *H*. Они были введены, чтобы отразить огромные изменения в конторской работе, произошедшие со времени первоначального внедрения схемы, и охватывают должности младшего управленческого персонала и руководителей структурных подразделений.

¹ Rayter Inc., Статья 02-10-09.

Термин «конторский персонал» сегодня может охватывать людей, выполняющих работу, начиная от простейшей канцелярской и кончая сложной, требующей большой ответственности, близкой к высшему менеджменту. Диапазон такой работы является непрерывным, и этим можно объяснить самое различное его деление в целях классификации. Опыт показывает, что число классов может изменяться от 3 до 26, однако в большинстве схем оно колеблется от 5 до 12 и зависит, в частности, от того, сколько уровней управления требуется обеспечить в системе и какой диапазон окладов требуется охватить. Именно изучение этих двух факторов и привело к предложению разработчиков системы остановиться на 8 классах должностей.

Определение классов. Любая работа, которую нужно подвергнуть классификации, обычно состоит из ряда отдельных обязанностей или заданий. Оценка каждого задания не только делает возможным более детальный анализ содержания работы, но и помогает сравнить ее с другими работами, поскольку в учреждениях многие задания будут общими для ряда различных работ. По этим причинам схема, разработанная Институтом, базируется сначала на классификации заданий и лишь затем — работ.

Конечно, в конторской работе имеется много различных заданий, требующих самых различных типов способностей или опыта, поэтому для любой схемы классификации необходимо разработать определения классов, которые будут охватывать все типы заданий. Это было сделано благодаря рассмотрению всех типов важных канцелярских работ. Работы не содержали элементов контроля над другими работниками, но предусматривали небольшую свободу действий или инициативу.

Восемь классов от *A* до *H* схемы, разработанной Институтом, определены ниже. Примеры заданий даны для каждого класса.

Класс *A* — задания, для выполнения которых не требуется предварительный опыт канцелярской работы; каждое индивидуальное задание выделяется и либо является очень простым, либо очень точно определенным. *Примеры: работа посыльного; простая сортировка и регистрация почты.*

Класс *B* — простые задания, которые выполняются в соответствии с ограниченным числом четко определенных правил после сравнительно короткого периода обучения. Задания выполняются под непосредственным управлением и контролем в стандартном режиме. *Примеры: простая копировальная работа; арифметические операции с использованием калькулятора.*

Класс С — задания, которые носят рутинный характер и выполняются в соответствии с четко определенными правилами, но требуют некоторого опыта или специальных способностей для их выполнения. Задания выполняются в соответствии со стандартной программой под кратковременным контролем и управлением. *Примеры: простые операции на ЭВМ; подготовка счетов-фактур в соответствии с предписанной программой; стенографирование и печатание, печатание с диктофона или выполнение рутинных операций на устройстве подготовки текстов; регистрация важных документов со сложной буквенной или цифровой классификацией.*

Класс D — задания, которые требуют значительного опыта, но характеризуются ограниченной степенью инициативы и выполняются в соответствии со стандартной программой. Программа может изменяться, но не настолько, чтобы потребовалось значительное управление исполнителем работы. *Примеры: стенографирование и печать, печатание с диктофона; подтверждение счетов-фактур покупателя по заказам и принятым документам; рутинное ведение группы счетов продавцов или покупателей; расчет зарплаты без учета налоговых вычетов.*

Класс E — задания, которые могут потребовать соблюдения одного или нескольких из следующих условий: а) наличие базового уровня специальных знаний, проверяемого, например, путем экзаменов (профессиональная сертификация); б) выполнение или контроль канцелярской или управленческой работы, требующей по преимуществу рутинных решений, но с элементами свободы действий и инициативы; в) контроль за работой от 2 до 6 подчиненных (их число может изменяться в зависимости от сложности или уровня работы). *Примеры: надзор за работой канцелярии или операторов множительной техники в учреждении с централизованным печатанием документов; программирование стандартных программ для ЭВМ, обычно требующих не менее годичного опыта работы; секретарские услуги для директора; руководство отделом по учету материальных запасов.*

Класс F — задания, которые могут потребовать соблюдения одного или нескольких следующих условий: а) наличие специальных знаний, эквивалентных уровню, проверяемому соответствующей профессиональной ассоциацией (например, путем сдачи экзаменов); б) выполнение или контроль за сложной канцелярской или рутинной управленческой работой, требующей периодического принятия решений нерутинного типа и проявления в некоторых случаях собственного мнения или инициативы; в) контроль за ра-

ботой обычно от 5 до 12 подчиненных, сгруппированных в отдел для возможности осуществления непосредственно полного персонального контроля (число контролируемых работников может изменяться в зависимости от сложности работы и может включать помощников из класса *E*). *Примеры: надзор за работой отдела размножения при большом разнообразии применяемых процессов печатания, размножения или репродуцирования документов; проведение рутинных НИР или составление аналитических обзоров; сложное программирование для ЭВМ, обычно требующее опыта работы от 1 до 3 лет; полный объем секретарских услуг для директора-распорядителя или президента фирмы.*

Класс G — задания, которые могут потребовать соблюдения одного или нескольких условий: а) наличие профессиональных знаний, эквивалентных университетскому диплому, но не обязательно соответствующих законченному обучению, подтвержденному соответствующей профессиональной ассоциацией; б) выполнение или контроль за выполнением работ большой сложности или важности, требующих регулярного принятия нестандартных решений и регулярного проявления собственного мнения и инициативы при проведении устанавливаемой заранее политики; в) контроль за работой от 5 до 12 подчиненных (который может осуществляться с помощью двух или более инспекторов класса *E* или *F*), либо контроль за работой меньшего числа специалистов класса *E* или *F*. *Примеры: надзор за работой крупного отдела заработной платы; проведение НИР и ОКР или составление аналитических обзоров, которые могут потребовать руководства работой нескольких помощников; руководство и принятие участия в наставничестве и обучении на курсах подготовки персонала служащих классов А — F.*

Класс H — задания, которые могут потребовать соблюдения одного или нескольких следующих условий: а) наличие профессиональных или специальных знаний, эквивалентных университетскому диплому и определенному стажу практической работы; б) выполнение или контроль за выполнением работы большой сложности или важности, требующей проявления собственного мнения, инициативы, ответственности при определенном вкладе в разработку политики компании и в ее осуществление; в) контроль за работой персонала в количестве 12 и более человек (их число может изменяться в зависимости от сложности или уровня работы). Однако такой контроль требует обычно участия заместителя и двух или более специалистов класса *E* или *F*, либо меньшего числа специалистов класса *E*, *F* или *G*. *Примеры: контроль за рабо-*

той отдела по ведению счетов клиентов; руководство проведением сложных НИР и ОКР, требующих контроля за работой других специалистов и служащих; руководство разработкой сложных проектов программ для ЭВМ, связанное с ответственностью за работу отдела программирования и, возможно, персонала других подразделений.

ВСТАВКА 7.3

Построение структуры окладов¹

Структура окладов — набор классов окладов, которые устанавливают формальную иерархию базовых величин оплаты для различных уровней должностной ответственности внутри организации. Каждая должность классифицирована или отнесена к определенному уровню окладов на основе оценки внутренней (для организации) и внешней (рыночной) ценности в увязке с другими должностями в компании. Основная цель построения структуры окладов — достижение баланса уровней оплаты с одновременным поддержанием конкурентной позиции на рынке персонала.

Открытое установление, опубликование и поддержание структуры окладов является первыми шагами в демонстрации персоналу, что руководство нацелено на построение справедливой системы оплаты и возможностей карьерного роста.

Структура оплаты позволяет группировать аналогичные работы с аналогичными уровнями должностной ответственности внутри одного уровня окладов и предоставлять аналогичные возможности карьеры по мере приобретения навыков и новых объемов ответственности. С другой стороны, структура оплаты позволяет компании размещать должности в иерархии, которая отражает особенности локального рынка труда и особенности политики компании на этом рынке.

Разработка структуры окладов предполагает определение количества рангов окладов, диапазона вилки, размера перекрытия вилок от ранга к рангу, количества структур окладов и т.д.

Количество рангов. Слишком большое число рангов окладов означает, что очень небольшие различия в работах (должностях) ведут к различным возможностям в оплате. Это часто создает большую напряженность в организации, так как должности должны быть очень точно классифицированы. Напротив, слишком малое

¹ <http://www.hr.inforser.ru/articles/index.phtm?depid=2&subdepid=34&article=70>. См. также: <http://www.zarplata.com/za010106.htm>

количество рангов может привести к тому, что должности с различным уровнем ответственности будут оплачиваться одинаково.

Перекрытие вилок. Здесь мы имеем дело с вопросом, насколько одна вилка должностного оклада перекрывает вилку на ступень ниже ее. Слишком большое перекрытие приводит к малой дифференциации в оплате. В структуре подотчетности должностей подчиненный может получать больше, чем начальник. Малое же перекрытие может привести к тому, что лучше работающий сотрудник будет иметь мало возможностей в росте оплаты внутри вилки. Рост оплаты в связи с продвижениями должен быть значительным, иначе зарплата повышенного в должности работника может оказаться ниже рыночной. Перекрытие считается правильным, когда максимум одной вилки находится на уровне средней точки вилки следующей ступени в карьерной лестнице.

Спрэд вилок. Это в определенной степени производная от перекрытия вилок. Спрэд обычно выражается в проценте отношения максимума оклада к минимуму. Должны ли все вилки иметь одинаковый спрэд? Чаще всего все управленческие должности имеют больший спрэд, чем должности специалистов, а они, в свою очередь, имеют больший спрэд, чем конторский персонал и почасовики. Причина данной тенденции лежит в большей работе первых двух групп в условиях неопределенности. Большие спрэды применяются также там, где хотят подчеркнуть повышенную оплату за опыт и стаж.

Выбор структуры (характера шкалы) окладов. Руководство компании всегда имеет выбор в построении структур окладов. Допустим, имеется *структура А*, состоящая из 8 вилок окладов с малым процентом разницы между средними точками этих вилок. Спрэд вилки узок (около 30%) и поэтому перекрытие вилок достаточно широкое (около 75%). *Структура Б*, напротив, состоит из 3 вилок, с двойной разницей между каждой средней точкой вилки. Спрэд в такой структуре намного больше, а перекрытие — меньше. И тот и другой подход имеют право на существование, но служат они разным целям.

Структура А более подходит для *рутинных и точно описанных работ*, когда уровень неопределенности трудовой деятельности минимален; компания уделяет внимание «статусу» должности; должности в организации стабильны и не меняются; в пределах одной вилки работники обладают стандартным набором навыков.

В таких компаниях минимум разницы в уровнях прямой оплаты компенсируется пакетом гарантий и компенсаций, подчеркивающих статус работника.

Подобная схема не будет хорошо работать в компаниях, где содержание должностей часто меняется и уникально в своем роде. Любое изменение в содержании труда будет ложиться в качестве дополнительной нагрузки на управленческий аппарат, требуя от них пересмотра системы окладов.

Структура Б более подходит для должностей нижнего уровня специалистов вплоть до среднего уровня управления. Большие спрэды и вилки выполняют в данном случае стимулирующую функцию, подталкивая персонал к принятию работ в условиях неопределенности (новых видов работ).

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ И САМОПОДГОТОВКИ

1. Насколько эффективно построена система оплаты труда работников ваших подразделений?
2. У всех ли работников вашей компании есть постоянная часть заработка? Какие составляющие в нее входят?
3. Как в вашей компании построена система должностных окладов / тарифов? Как ее можно усовершенствовать?
4. Используются ли в вашей компании квалификационные надбавки? Если да, то для каких групп персонала? На какой срок они устанавливаются? Какова процедура их назначения? Какие виды квалификаций при этом учитываются? Что можно улучшить?
5. Какие виды премий существуют в вашей организации? На какие группы персонала они распространяются?
6. Выплачивается ли у вас премия по общим результатам деятельности организации? Если да, то кому? На кого следует распространить эту премию?
7. Как руководитель может стимулировать и развивать инициативу у различных групп работников?
8. Существует ли в вашей компании нормативная база результатов деятельности? Если да, для каких рабочих мест и насколько она дифференцирована по этим рабочим местам? Если нет, как удастся минимизировать различия в условиях работы и обеспечить относительную сравнимость получаемых результатов у сотрудников, занятых на однотипных рабочих местах?
9. Если фирма проводит обучение сотрудника, растет его цена на рынке труда, а потому и вероятность, что его сманят другие, заплатив чуть больше. В результате понесенные на обучение

такого сотрудника затраты у фирмы пропадают. Как быть? Что можно предложить в этой ситуации?

10. Рассмотрим два примера.

Пример 1. «Оплата труда продавцов киосков».

У фирмы, торгующей продуктами питания, есть несколько киосков, часть из которых расположена вблизи выходов станций метро, а другая часть — в боковых переулках, где поток пешеходов во много раз меньше, чем у метро. Схема оплаты труда продавцов одинакова для всех киосков: 1500–1800 руб. оклад (в зависимости от стажа работы) и определенный процент от объема проданного товара.

Какие конфликты следует ожидать среди киоскеров?

Что можно предложить для улучшения ситуации?

Пример 2. «Оплата труда в фирме оптовой торговли».

У всех продавцов фирмы работа более или менее схожа, а клиентские базы сильно различаются. Пусть у одного менеджера 3 постоянных VIP-клиента, у другого — 2 VIP-клиента и 5–6 рядовых, у третьего — только небольшие клиенты, которых он сам нашел и привлек в компанию. Каждый VIP-клиент покупает в компании товара ежемесячно на сумму от 125 000 до 750 000 руб., каждый рядовой клиент — от 50 000 до 300 000 руб. Зарплата всем продавцам в компании начисляется по одной формуле: 5500 руб. оклад + единый для всех процент от объема продаж (своевременно поступивших денег от клиента) + штрафы за просроченную дебиторскую задолженность.

Какие конфликты можно ожидать среди продавцов?

Что можно предложить для улучшения ситуации?

11. Применяются ли у вас доплаты за особые условия труда и выполняемой работы? Если да, за какие именно и для каких групп персонала? Что можно улучшить?
12. Выплачиваются ли в вашей компании индивидуальные премии в составе переменной части заработка? Если да, каким группам персонала? Насколько регулярно и по какой процедуре это делается? Что здесь можно усовершенствовать?
13. Выплачиваются ли в вашей компании премии за вклад в работу подразделения? Если да, каким группам персонала? Как вы ответите на основные проблемные вопросы, сформулированные по вопросам премирования за вклад в работу подразделения?

14. Есть ли у вас практика выплаты целевых премий? Если да, за какие именно результаты? Что можно улучшить?
15. Нужно ли особо премировать работника за то, что он работает с высоким качеством? Если да, как это лучше делать?
16. Выплачиваются ли у вас премии по общим результатам работы компании? Если да, как вы отвечаете на основные проблемные вопросы, сформулированные в этой главе?
17. Рассмотрите возможность использования в вашей компании альтернативного решения — управления по целям?
18. Проводятся ли в вашей компании антиинфляционные корректировки заработной платы? Если да, то для каких групп работников? Каковы они по величине и как часто они проводятся?
19. Как оплачивается в вашей компании участие сотрудников в выполнении разовых проектных работ?
20. Какова структура (в процентах) оплаты труда основных групп персонала вашей компании?

ГЛАВА 8

СОЦИАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

В данном блоке структуры УЧР фактически объединены несколько блоков функций.

Первая из этих функций — **проблематика корпоративной культуры**.

Существуют следующие *мифы* о коммуникациях и корпоративной культуре:

- работник готов и будет творить самостоятельно — ему лишь не нужно мешать;
- объединение работников компании не нужно;
- работнику нужна минимальная информация, потому что управляет тот, кто владеет ею.

Докажем, что все три утверждения действительно мифы, и наметим действия УЧР-службы.

1. Будет ли работник решать новые задачи, которые отличаются от ежедневных и напрямую не заданы ему менеджментом? Люди с ярко выраженной профессиональной или хозяйской мотивацией, имеющие природную склонность к творчеству, вероятно, будут это делать так же, как, возможно, и другие работники — при специальном стимулировании.

Но опыт японских предприятий свидетельствует о том, что творчеству способствуют кружки качества. На автомобильной фирме «Тойота» почти около каждого изобретенного на фирме или существенно преобразованного инструмента и приспособления находятся таблички, где указаны имена работников, имеющих отношение к его изобретению или преобразованию.

На двух новосибирских предприятиях число подаваемых предложений и степень внедрения были заметно выше у тех, чьи результаты творчества были выставлены на всеобщее обозрение, например на тех же табличках.

На Тираспольском швейном производственном объединении действовала система, аналогичная японской. За подачу предложения автор, вне зависимости от того, будет ли оно внедряться, получал примерно 10% месячного заработка. Если признавалась ценность предложения, но в данное время не было необходимых условий для его внедрения, автору выплачивался гонорар. Наконец, когда предложение начинали внедрять, автору предлагали принять

участие в этом, а когда оно в том или ином объеме было внедрено, ему выплачивали гонорар не только за подачу предложения, в зависимости от ожидаемого экономического эффекта, но и за участие в его внедрении¹.

Таким образом, для роста объема и эффективности творчества линейного персонала, его нужно *специально оплачивать и организовывать*.

2. Очень широко распространено убеждение, что объединение рабочих (например, в форме профсоюза) пользы компании не приносит, а наоборот, отвлекает от дела не только линейных, массовых работников, но и самый ценный для компании персонал — топ-менеджеров и собственников.

«Мифичность» данного тезиса состоит в том, что объединение линейного персонала нужно как раз топ-менеджерам и собственникам. Сегодня они работают практически бесконтрольно, единственное, что их хоть как-то ограничивает, — конкуренция, а работать бесконтрольно, только под личную ответственность, когда основные, стратегические решения принимаются потому, что представляются собственникам правильными и наилучшими, не эффективно — велик риск ошибки. При этом объединение рабочих предусматривает хоть какой-то контроль, какое-то ограничение, повышающее эффективность бизнеса.

Кроме того, при наличии профсоюза легче управлять работниками: легче объяснить суть стратегических нововведений один раз всему профсоюзному комитету, чем многократно — каждому работнику отдельно; легче договориться о способе и условиях решения какой-то важной для компании проблемы с профсоюзом, чем объяснять эту проблему десяткам и сотням людей, движимым собственными потребностями.

Поэтому *HR-службе* нужно всячески способствовать объединению работников и объяснять пользу этого собственникам и высшим управленцам.

¹ Всего же, по полученным мною данным, уровень рационализации на японских предприятиях в 400–450 раз выше, чем на большинстве советских: соответственно 10 предложений на 1 работающего и 1 предложение на 10 работающих; внедрено 75–80% принятых к реализации предложений — всего лишь около 40%; принято почти 80% подаваемых предложений — 30–35%. Если взять максимальные цифры, получим, что на японских предприятиях рационализация в $100 \times 80/40 \times 80/35 = 457$ раз (45 700%) выше.

3. Скрытие информации от линейного персонала — негативный для компании момент: хорошо информированный работник более осмысленно работает, принося большую пользу компании. Поэтому одно из направлений работы службы УЧР — повышать информированность людей или хотя бы создать возможность получения каждым искомой информации.

Главное в организации системы обратной связи — получение оценок того, что проектирует сделать (или уже делает) высшее руководство компании. При этом повышается внедряемость нововведений, а результативность реализации и внедрения задуманного — одно из самых важных условий ведения практически любого бизнеса.

Второй круг функций работы службы УЧР в данном блоке — **коммуникации между компанией и работником** (рис. 8.1).

Основные положения о системе взаимоотношений работника и компании излагаются в серии внутрифирменных нормативных документов. Одним из таких документов, широко распространенным в западных компаниях, является *«Справочник работника»*.

Стратегии по отношению к работникам рассмотрены в табл. 8.1.

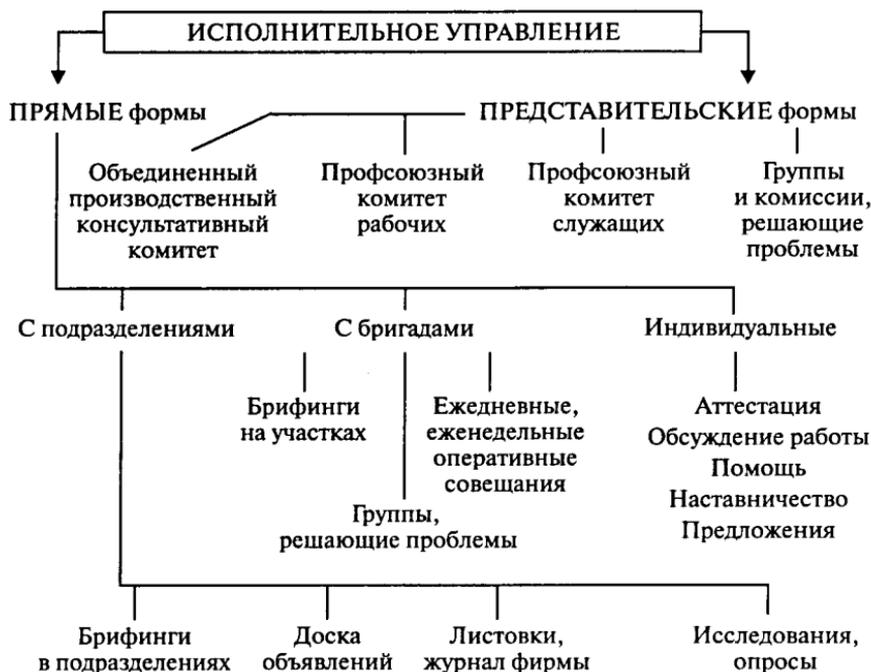


Рис. 8.1. Система коммуникаций

**Стратегии УЧР при административном контроле
и делегировании**

	Административный контроль	Делегирование, участие
<i>Принципы организации труда</i>	Индивидуальное внимание, ограниченное исполнением индивидуальной работы	Индивидуальная ответственность, включающая следующие этажи исполнительской иерархии
	Организация работы деквалифицирует и разделяет труд, в том числе умственный и физический	Организация работы обогащает труд, акцентирует общую задачу, объединяет умственный и физический труд
	Индивидуальный учет	Учет чаще по бригадному принципу
	Фиксированное задание работы	Гибкое определение обязанностей, ориентация на изменение условий
<i>Ожидаемое исполнение</i>	Нормы задают минимальную продуктивность Стабильность считается желательной	Акцент на более общих, трудных задачах, динамичных и ориентированных на требования рынка
<i>Организация управления</i>	Многоуровневая структура с контролем сверху вниз	Горизонтальная оргструктура с системами взаимовлияния
	Координация и контроль на основе правил и процедур	Координация и контроль на основе разделяемых целей, ценностей, традиций
	Большой акцент на должностных правах и авторитете	Акцент на решении проблем, адекватной информации и экспертизе
	Статусные символы распределяются строго по иерархии	Минимальная статусная дифференциация, чтобы ослабить существующую иерархию

<i>Политики стимулирования</i>	По возможности разная оплата для создания индивидуальных стимулов	Различные поощрения для формирования равенства и коллективных результатов: общие задачи, участие в успехе
	Индивидуальная оплата по выполняемой работе	Индивидуальная оплата с учетом квалификации
	При необходимости урезаются часовые ставки	Все страдают наравне
<i>Гарантии занятости</i>	Работники рассматриваются как переменные затраты	Гарантия, что участие не приведет к потере работы. Глубокая уверенность в сохранении работы или помощи в отыскании новой. Приоритет обучения и переобучения существующих работников
<i>Учет мнений работников</i>	Участие работников допускается по узкому кругу вопросов. Акцентируется соответствующий риск	Участие работников стимулируется в широком круге вопросов. Предусматриваются специальные льготы
	Методы включают политику открытых дверей, исследование мнений, разбор жалоб и коллективные переговоры	Новая концепция корпоративного управления
	Деловая информация дается по строгой необходимости	Деловая информация циркулирует широко
<i>Отношения работников с руководством</i>	Противоборство: акцент на конфликте интересов	Взаимность в отношениях; совместное решение широкого круга проблем. Профсоюзы, администрация и рабочие переопределяют свои взаимные роли

Третья группа функций работы службы УЧР — блок «Условия и охрана труда» (см. рис. 1.1).

Приведем принцип и функции службы УЧР в этом вопросе.

Принцип:

Степень ответственности организации перед сотрудниками за условия работы

Функции:

- обеспечение (контроль) условий работы, совмещение профессий, расширение зоны обслуживания и временное выполнение работ, руководство работой других людей, исполнение обязанностей отсутствующих и др.;
- обеспечение (контроль) условий труда на рабочих местах — переработка времени, высокая интенсивность труда, работа в ночное время, в выходные и праздничные дни, работа в неблагоприятных, опасных для здоровья и жизни условиях труда, необходимость сохранения коммерческой тайны / секретности и др.;
- обеспечение (контроль) условий производственного быта.

Учитываемые условия труда¹

Выполняемая работа:

- совмещение профессий;
- руководство работой других людей;
- частые / длительные командировки; разъездной характер труда;
- заведование хозяйством;
- ведение делопроизводства и бухгалтерского учета;
- обслуживание используемого оборудования (в частности — вычислительной техники);
- необходимость сохранения коммерческой тайны / секретности.

Условия труда:

- исполнение обязанностей отсутствующих;
- регулярные или разовые, но значительные по величине переработки времени;
- высокая интенсивность труда;
- многосменный режим работы;
- работа в ночное время, в выходные и праздничные дни;
- работа по графику с разделением рабочего дня на части перерывами не менее двух часов;
- ненормированный рабочий день;

¹ См.: Яковлев Р.А. Оплата труда в организации. — М.: МЦФЭР, 2003. — С. 224–225.

- работа в неблагоприятных, опасных для здоровья и жизни условиях труда;
- перевозка опасных грузов;
- работа на отдаленных объектах.

Доплаты за особые условия труда ($D_{УТ}$) — условно-постоянная часть зарплаты. Устанавливаются в случаях, предусмотренных законодательством, а также в тех случаях, когда условия труда сотрудника отличаются от оговоренных в контракте или в должностной инструкции.

Существуют следующие **мифы** об условиях труда:

- условия труда не важны для эффективности;
- человек, который согласен работать в недостойных условиях труда, нацелен на количество, а не на качество, а потому неконкурентоспособен.

Режим труда сургутских строителей

У строителей одного из предприятий Сургута нормальный режим работы летом 2006 г. составлял 70 ч в неделю. Но официально работать по такому графику было нельзя, потому, что: 1) годовой норматив переработки времени (120 ч) они выработают за 1 месяц или чуть больше; 2) оплата в полуторном размере первых 2 ч переработки и в двойном — остальных не выгодна прежде всего самим рабочим, ибо общая сумма заработка будет той же, но, соответственно, будут уменьшены оклады (тарифные ставки).

Поэтому было принято устраивающее всех решение: переработки времени официально не показываются и оплачиваются один к одному.

Четвертая группа УЧР-функций — блок 7 «Удовлетворение социально-бытовых потребностей работников» (см. рис. 1.1).

Напомним принципы и функции службы УЧР.

Принципы:

- степень восприятия организацией работника как человека, испытывающего определенные нужды;
- участие организации в удовлетворении определенных социально-бытовых потребностей работников.

Функции:

- управление системой отпусков;
- управление пенсионным обеспечением;
- помощь в удовлетворении перечня социально-бытовых потребностей работников:
в детских учреждениях;

в жилье;
в физкультуре и спорте, клубной деятельности, других формах организации досуга;
другое.

Пятая группа УЧР-функций блока — **социальный пакет**.

Социальный пакет (социальные блага) служит средством конкурентной борьбы компании за работника на рынке труда. Он может стать и одним из видов стимула, если получение социальных благ связать с результативностью труда. Однако это противоречит представлениям об этике, в частности аморально ставить охрану здоровья в зависимость от эффективности труда.

Привязка социального пакета к стажу работы в организации соответствует желаниям работников возложить ответственность за их обеспечение в старости (на пенсии) на организацию — последнее место их работы. Это объясняется сохранившейся от советских времен ориентацией на стабильную занятость.

Назначение социального пакета:

- увеличение дохода работника от фирмы;
- социальная защита работника;
- освобождение работника от некоторых социально-бытовых проблем.

Целевой результат социального пакета для УЧР-функции:

- привлечение и удержание нужных организации работников;
- стимулирование патриотического отношения к фирме;
- стимулирование эффективной работы персонала.

Принципы распределения:

1) уравнительный — все сотрудники получают одинаковые компенсационные пакеты;

2) в зависимости от стажа работы — размер и номенклатура благ возрастает с увеличением стажа работы сотрудника в организации;

3) иерархический:

- с фиксированными списками благ, предоставляемых определенной должностной позиции;
- с возможностью для работника выбрать конкретные блага в пределах суммы, фиксированной для каждой должностной позиции;
- комбинированный — часть благ фиксированы в номенклатуре, остальные — по выбору.

Состав и денежная оценка социального пакета приведены в табл. 8.2.

Таблица 8.2

Состав и денежная оценка социального пакета

Виды компенсаций	Денежная оценка
Удешевленное питание	Сумма удешевления
Скидки на товары и услуги фирмы	Сумма скидок
Бесплатный транспорт (прежде всего доставка к месту работы и обратно)	Экономия затрат работника (возможно, с учетом коэффициента экстремальных затрат)
Оплата содержания детей в детских учреждениях	Затраты организации на данного работника
Отдых, в том числе членов семьи	Затраты организации на данного работника
Ссуды	Уменьшение ссудного процента + разовые издержки на получение кредита
Жилье	Разница с коммерческой ценой
Автомобиль, гараж, стоянка, земельный участок, дача	Разница с коммерческой ценой
Помощь в предоставлении строительных материалов и техники для строительства дач, гаражей, жилья	Разница с коммерческой ценой покупки материалов и аренды техники
Страховые схемы и медицинское обслуживание работника; в том числе после выхода на пенсию; включая членов семьи	Затраты организации на данного работника
Членство в клубах, занятия спортом	Разница с коммерческой ценой
Дополнительные оплаченные выходные дни; свободные дни	Средняя стоимость рабочих часов, оплаченных компанией в предоставленные свободные дни
Обучение (в том числе членов семьи)	Разница с коммерческой ценой. Процент от повышения цены на рынке труда работника, овладевшего новыми квалификациями
Пенсионные схемы	Затраты организации на данного работника

Виды компенсаций	Денежная оценка
<p>Сбережения на случай исключительных обстоятельств. Компания предлагает некоторым работникам делать небольшие сбережения и в зависимости от стажа работы что-то со своей стороны докладывает к ним ежемесячно. Работник может забрать эту сумму с собой в случае ухода. При выходе на пенсию данная сумма присоединяется к сумме накопленной пенсии, т.е. становится многоцелевой</p>	<p>Затраты организации на данного работника</p>
<p>Программы содействия работникам и членам их семей вне работы, оказание помощи в:</p> <ul style="list-style-type: none"> • усыновлении детей; • воспитании детей; • уходе за престарелыми родителями; • сохранении семьи (покрытие затрат на консультирование и в случае необходимости — на специализированное лечение) 	<p>Затраты организации на данного работника</p>

Общий доход работника от организации состоит из:

- постоянной части заработка;
- переменной части — премии, бонусы;
- денежного эквивалента пакета социальных компенсаций;
- дивидендов (для совладельцев).

Вместо термина «Общий доход работника» целесообразнее использовать термин «Совокупные издержки компании на работника», потому что отнесение некоторых издержек многозначно. Так, затраты на улучшение рабочих мест — это явно не доход работника (эти затраты остаются в организации), но средством стимулирования они являются, а в случае, когда улучшение условий труда сопровождается предоставлением работнику более сложной и производительной техники, растут его производительность и квалификация, а следовательно — обычно доход и стоимость рабочей силы. Еще показательнее дополнительное профессиональное обу-

чение, которое работник получает от компании, — это и издержки организации, и частично доход работника, потому что оно повышает стоимость его рабочей силы.

Полный размер компенсационного пакета (совокупного дохода, который получает работник от организации) каждому работнику сообщается конфиденциально. Но состав пакета и условия его начисления работнику должны быть известны заранее. Тогда можно сделать стимулом не только денежные, но и другие составляющие компенсационного пакета.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ И САМОПОДГОТОВКИ

1. Оцените эффективность действующей в вашей организации системы информирования работников?
2. Есть ли в вашей компании система обратной связи — регулярный сбор оценок, которые дают работники политике и действиям руководства?
3. Налажен ли в компании сбор и использование предложений работников? Если нет, то почему?
4. Проанализируйте конфликты в вашей организации: участники, причины, способы разрешения.
5. Нужно ли владельцу компании объединение работников? Если да, то зачем?
6. Почему проблема участия работников в управлении интересует управленцев? Как можно развивать такое участие в крупных и малых компаниях?
7. Есть ли проблемы с условиями труда в вашей организации? Если есть, то какие?
8. Существует ли в вашей компании социальный пакет? На какие категории персонала он распространяется? Какие блага входят в состав пакета для различных категорий персонала?
9. Каковы принципы распределения социального пакета в вашей компании? Чем объясняется их выбор?
10. Определяется ли стоимость всех составляющих социального пакета для конкретного работника? Если да, как это делается? Что можно улучшить?
11. Если общий доход работника от компании (компенсационный пакет) рассчитывается, то какова его структура (в процентах) у основных категорий персонала вашей компании? Что и каким образом о величине общего дохода сообщается работнику?

ГЛАВА 9

СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА

СТРУКТУРА СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА

В отечественной и зарубежной практике численность службы персонала обычно составляет 1–3% общей численности персонала организации. В структуре службы прежде всего выделяются подразделения (отдельные сотрудники, группы, бюро, отделы), занятые:

1) ведением кадрового учета и документооборота; оформлением трудовых книжек, контрактов и других документов; поддержанием специальной базы данных, предназначенной для управления и контроля движения кадров;

2) выполнением отдельных функций управления персоналом; в первую очередь:

- наймом и отбором персонала;
- обучением и развитием персонала;
- мотивацией, стимулированием и оплатой труда¹.

В страховой компании «РОСНО»² один из сотрудников службы персонала специализируется на вопросах корпоративной культуры и деловой этики, несет ответственность за разработку, внедрение и контроль исполнения корпоративных стандартов профессиональной деятельности в структурных подразделениях компании, ведет мониторинг конфликтных ситуаций в коллективе.

Видимо, функции *HR*-менеджеров — особенно в малых и средних фирмах — постепенно разделяются: ключевыми функциями, к которым в первую очередь относится определение кадровой стратегии и ее успешная реализация, продолжает вестись *HR*-директор,

¹ См. материалы сайтов: <http://www.mce.be>; <http://www.hr.inforser.ru/articles/index.phtml?depid=2&subdepid=34&article=72>; http://www.e-xecutive.ru/publications/specialization/article_774/20.12.2000

² Компания существует с 1992 г. Офисы РОСНО представлены в Москве и Московской области (60 агентств), в 70 субъектах РФ (80 филиалов) и в пяти странах СНГ (представительства). Количество сотрудников центрального офиса — более 1000 человек. Количество агентов — около 5000 человек. Количество сотрудников дочерних предприятий — около 300 человек.

а остальные функции — нерегулярные, проектного характера — начинают передаваться внешним подрядчикам.

РОЛИ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА / HR-МЕНЕДЖЕРА

Поставщик внутренних услуг. Традиционная и самая распространенная позиция. Внутренними клиентами службы являются руководство организации и руководители подразделений. Важно при этом проявлять активный подход, не дожидаясь просьбы о предоставлении той или иной услуги. Основные виды деятельности — выяснение потребностей менеджмента и решение отдельных задач в области управления персоналом.

Внутренний консультант (советник). HR-менеджер оказывает консультативную помощь руководителям всех рангов и сотрудникам по всем вопросам работы с кадрами. Основные виды деятельности: разработка принципиальных (отдельных и системных) решений и кадровых технологий, обучение менеджеров и оказание им консультативной помощи в реализации систем управления персоналом:

«...Роль внутреннего консультанта возможна только в том случае, если первое лицо компании обладает достаточно рефлексивным интеллектом, чтобы позволить одному из подчиненных менеджеров говорить правду»¹.

Посредник. Налаживает внутренние коммуникации и способствует разрешению внутриорганизационных, межгрупповых и межличностных конфликтов. Основные виды деятельности — организация встреч руководства с сотрудниками компании, издание корпоративного бюллетеня (газеты, журнала), ведение корпоративного сайта и т.п.

Бизнес-партнер. Топ-менеджер, директор, вице-президент по персоналу. Разработка стратегии компании в области управления трудовыми ресурсами и организации ее выполнения силами как сотрудников HR-службы, так и линейного менеджмента.

Типы управления персоналом приведены на рис. 9.1.

Примеры Положения о службе персонала банка и Должностной инструкции директора по персоналу банка приведены в Приложениях 2 и 3.

¹ См.: Лобанова Т.Н. Что такое HR-профи? // Справочник по управлению персоналом. — 2003. — № 6.

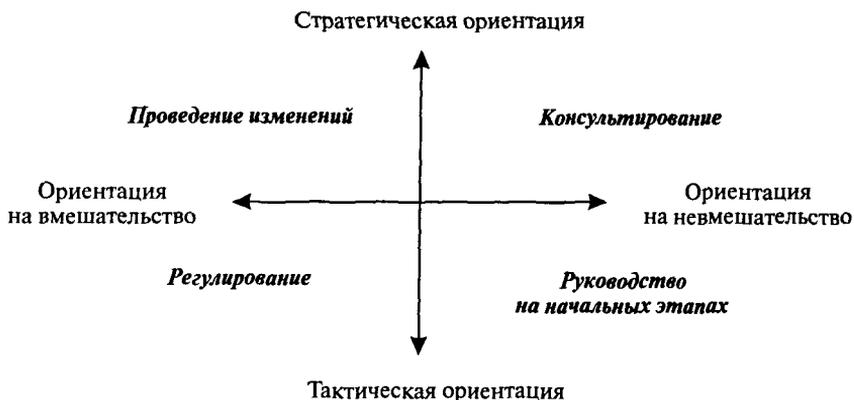


Рис. 9.1. Типы управления персоналом

КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ

к кандидату на замещение должности «Директор по персоналу / Менеджер по персоналу / Руководитель службы персонала»¹

1. Образование — высшее, предпочтительно психологическое, социологическое или управленческое.

2. Опыт работы по специальности — на аналогичной должности не менее 2 (3) лет или в области управления персоналом — не менее 2 лет.

3. Специальные знания и навыки:

- современных методов поиска и отбора кадров, развития и обучения, оценки и аттестации сотрудников; опыт работы с рекрутинговыми агентствами;
- методов организации труда; опыт разработки должностных инструкций и корпоративных документов;
- современных систем построения компенсационной политики, мотивации, стимулирования и оплаты труда;
- проведения мероприятий по организационному развитию;
- рынка образовательных, тренинговых и консалтинговых услуг; методов оценки эффективности образовательных услуг; опыт разработки управленческих и профессиональных тренингов, деловых игр и других форм обучения;
- действующего трудового законодательства и нормативных документов в области трудовых отношений, охраны труда, кадрового документооборота и делопроизводства;

¹ См.: Кадровый вестник. — 2002. — № 2.

- работы на персональном компьютере в основных офисных программах, знание специального кадрового программного обеспечения;
- основ рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса; порядка ценообразования и налогообложения; основ маркетинга, финансового менеджмента;
- основ психологии и социологии труда; психологического консультирования; организационного поведения;
- иностранного языка.

4. Возраст — предпочтительно от 28 до 45 лет: менеджеру по персоналу нужна личностная зрелость, а она наступает с возрастом и в результате долгого общения с разными людьми.

5. Личностные качества:

- явно выраженная мотивация достижения (ориентация на успех);
- определенная выдержка — в российских компаниях (в отличие от западных) нужно долго доказывать, зачем нужна каждая инициатива;
- хорошая обучаемость;
- коммуникативность — нужно уметь не только разговаривать с людьми, но и «продавать» *HR*-услуги, уметь убеждать — потому что приходится иметь большую базу клиентов, внутренних и внешних, а они очень разные, и порой не все хорошо понимают потребность в функции *HR*-менеджмента;
- инициативность и лидерство — директор по персоналу должен выступать агентом изменений, настаивать на развитии компании, быть вечным двигателем, катализатором происходящих в организации процессов; уметь вести за собой людей, ставить им задачу и мотивировать на успех;
- иметь высокую стрессоустойчивость, не бояться трудностей;
- иметь системное мышление — видеть процессы в целом, потому что в конце каждого процесса стоит человек.

6. Работая в должности, *HR*-менеджер обязан:

- понимать бизнес и все основные бизнес-процессы;
- знать, что происходит в компании, ее структуру и штаты, профиль, специализацию и перспективы развития; иметь представление обо всем спектре профессиональной деятельности, а также о том, как строится работа в команде и работа с клиентами;

- иметь большой объем знаний, как в своей области, так и в смежных; как в *HR*-функции, так и во всех остальных, имеющих в компании;
- входить в команду, управляющую фирмой, — что очень тяжело, потому что зачастую *HR*-менеджер играет в компании роль буфера между сотрудниками и руководством.

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА

Полезность службы персонала определяется набором и характером ролей, исполняемых ею в компании. Оценка полезности службы дается основными внутренними потребителями — руководителями подразделений компании, владельцами и другими членами исполнительной дирекции.

Ключ для определения *результативности* службы персонала — оценка достижения поставленных перед ней целей. В связи с этим огромное значение имеет постановка годовых целей в каждой из основных областей работы с персоналом.

Стратегические цели в области управления персоналом могут быть следующими:

- добиваться полного количественного и качественного соответствия состава персонала стратегическим целям организации и поддерживать это соответствие;
- обеспечивать высокий уровень мотивации персонала на выполнение задач организации;
- обеспечивать достаточный уровень удовлетворенности персонала работой в организации;
- поддерживать и развивать преданность сотрудников организации;
- удерживать расходы на персонал в рамках, определяемых текущим состоянием организации.

Годовые цели работы с персоналом должны конкретизировать стратегические цели компании и в то же время быть непосредственно связанными с годовыми бизнес-целями. Постановку годовых целей целесообразно проводить в каждой из основных областей работы с персоналом.

Возможный набор годовых целей приведен в табл. 9.1.

Некоторые из этих целей носят количественный характер и могут устанавливаться как в абсолютных величинах, так и относительно уровня предыдущего года. Цели качественного типа не всегда удается измерить, для них нужно найти косвенные критерии.

Типовые цели работы с персоналом на ___ г.

Область работы с персоналом	Наименование цели
Управление составом персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечить прирост/сокращение численности на ...%, в том числе по подразделениям ... • Снизить текучесть кадров до уровня менее ...% • Поддерживать уровень отсева вновь принятого персонала после испытательного срока не выше ...%, а в течение 1-го года — не выше ...% • Поддерживать средний возраст персонала не выше ... лет • Обеспечить образовательный уровень персонала не ниже требований к должностям
Учет персонала и трудовые отношения	<ul style="list-style-type: none"> • Привести процедуры работы с персоналом в соответствие с законодательством. • Провести автоматизацию кадрового учета и делопроизводства
Обучение персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Провести обучение ...% персонала, в том числе по категориям ...
Мотивация персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечить превышение средней зарплаты на ...% выше цен рынка труда
Оценка персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечить высокое качество оценки при отборе, продвижении, аттестации персонала (по отзывам руководителей подразделений)
Организационное развитие	<ul style="list-style-type: none"> • Провести запланированные в соответствии со стратегическими целями изменения оргструктуры компании
Корпоративная культура	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечить уровень удовлетворенности персонала не ниже ...%

По итогам выполнения целей, установленных службе, и определяется ее *результативность*. Например, если была поставлена цель «набрать 20 менеджеров по продаже», а фактически было набрано 16 — значит цель реализована на 80%. При оценке выполнения качественных целей часто используются субъективные (экспертные) оценки потребителей реализации этих целей — руководителей подразделений и функциональных служб компании.

Эффективность службы персонала можно определить как уровень расхода ресурсов для достижения тех или иных целей.

Самый объемный ресурс, который тратится на персонал, — это фонд оплаты труда и компенсаций (ФОТК). Но его расходование

непосредственно связано с результативностью и эффективностью всего бизнеса, а не только работы с персоналом. Поэтому представляет интерес эффективность использования иных финансовых ресурсов — расходов на реализацию функции управления персоналом: на набор, обучение, оценку персонала, внутренние коммуникации, поддержание и развитие корпоративной культуры. Объем этих ресурсов обычно не превосходит 10% ФОТК.

Помимо финансовых следует учитывать и другие виды ресурсов: эффективное использование собственной учебной базы; собственных кадров — преподавателей и наставников; времени, затрачиваемого службой на выполнение тех или иных действий в рамках работы с персоналом.

Типовой набор показателей эффективности, сгруппированных по основным областям работы с персоналом, приведен в табл. 9.2.

Таблица 9.2

Показатели эффективности работы с персоналом

Область работы с персоналом	Наименование цели
Организация работы с персоналом	<ul style="list-style-type: none"> • Численность службы персонала. • Расходы на службу персонала
Управление составом персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Расходы на набор персонала. • Срок реализации заявок на набор
Учет персонала и трудовые отношения	<ul style="list-style-type: none"> • Расходы на автоматизацию кадрового учета
Обучение персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Расходы на обучение на 1 сотрудника. • Средняя стоимость 1 человеко-дня обучения. • Коэффициент загрузки учебного центра
Мотивация персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Расходы на оплату труда (средняя зарплата). • Расходы на социальные компенсации
Оценка персонала	<ul style="list-style-type: none"> • Расходы на оценку персонала
Организационное развитие	<ul style="list-style-type: none"> • Скорость проведения организационных изменений
Корпоративная культура	<ul style="list-style-type: none"> • Расходы на внутреннюю коммуникацию и корпоративные мероприятия

Методика поэлементного учета затрат человеческого капитала приведена в табл. 9.3.

Таблица 9.3

Затраты на замещение увольняющегося работника

Элементы затрат	Допущения	Затраты, долл.
Увольнение		
Снижение производительности труда в период, предшествующий увольнению	5%-ное снижение в течение 3 месяцев; 4-дневное отсутствие	632
Время, потерянное при обсуждении увольнения	3 ч времени уволившегося; 3 ч времени других работников	60
Время интервьюера на собеседование	30 мин времени руководителя отдела, 30 мин времени специалиста	16
Время уволившегося на собеседование	1 ч	11
Резюмирование собеседования	Затраты по 30 мин времени руководителя отдела, секретаря, специалиста	20
Документальное оформление	30 мин времени конторского персонала	5
Снижение трудовой морали среди коллег	5%-ное снижение производительности труда 9 человек в течение недели	196
<i>Итого</i>		940
Вакантная должность (три недели)		
Снижение объема производства	Еженедельные потери эквивалентны 16 ч	524
Оплата сверхурочных	$\frac{1}{3}$ работы выполняется работниками с нормированным рабочим днем, $\frac{2}{3}$ работы выполняется без оплаты	576
<i>Итого</i>		1100
Наем нового работника		
Подача объявления		110
Разработка брошюры (для ознакомления с организацией)	Комплект	5
Комиссионные вознаграждения фирме по персоналу	22% годового оклада работника (за каждых пятерых нанятых)	998

Окончание табл. 9.3

Элементы затрат	Допущения	Затраты, долл.
Проверка рекомендаций	45 мин	7
Собеседование	12 ч 45 мин по средней ставке (9,6 долл. в час)	135
Оформление личного дела	3 ч	29
Оформление (внесение в платежную ведомость, в другие документы, в память ЭВМ)	15 мин	2
Расходы отдела человеческих ресурсов	17 ч	163
<i>Итого</i>		1449
Обучение		
Академическое обучение	15-часовой семинар с 5 слушателями по ставке 50 долл. в час	150
Время работника	15 ч	164
Обучение на рабочем месте		
Время руководителя	20 мин в день, 60 дней	433
Время помощника	20 ч за 10,9 долл. в час	218
Дополнительное вознаграждение сослуживцев		
Снижение производительности труда	В среднем 80% нормативного периода в течение месяца	756
Исправление допущенных ошибок	20 ч на исправление финансовых документов, 4 ч машинного времени	578
<i>Итого</i>		2299
Всего		5788

Итого, полные затраты на замещение должности бухгалтера составили 6000 долл. Аналогичные расчеты показывают, что затраты на замену рабочих составляют 7–10%, специалистов — 18–30%, управляющих — 20% их годовых окладов.

Эффективность деятельности службы персонала

Трудовой потенциал:

1) здоровье:

- трудоспособность;
- работоспособность;



Рис. 9.2. Эффективность деятельности службы управления человеческими ресурсами

2) образование и квалификация:

- общее образование линейного персонала;
- квалификация линейного персонала;
- образование и квалификация руководителей и специалистов;
- развитие;

3) отношение к работе и фирме / мотивация и лояльность:

- исполнительность, трудовая и технологическая дисциплина;
- производительность;
- качество;
- активность;

приверженность фирме;

4) коллективность / отношения / синергия:

- принятие целей / нацеленность;
- сплоченность / командность;
- руководитель — подчиненный.

Взаимодействие факторов эффективности УЧР приведено на рис. 9.3.

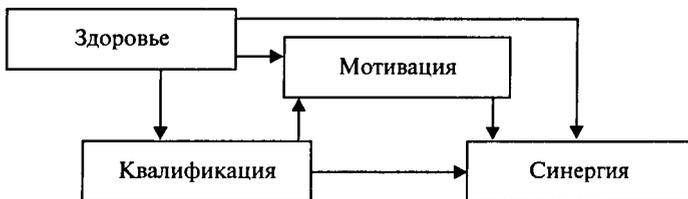


Рис. 9.3. Взаимодействие факторов эффективности УЧР

СЛУЖБЫ ПЕРСОНАЛА (СОЦИОЛОГИЧЕСКИЕ СЛУЖБЫ) СИБИРСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ¹

Было исследовано 33% предприятий 12 сибирских областей, имеющих социологические службы (всего в Сибири было около 100 служб общей численностью 220–230 человек).

Сложность поставленной исследовательской задачи обеспечивалась разнообразием информации. По каждому объекту были заполнены: 1) анкета службы; 2) листы ее сотрудников; 3) анкета основного заказчика работы службы — директора предприятия.

Почти 60% директоров предприятий, на которых не было социологических служб, считали, что эти службы необходимы. Основные причины их отсутствия: недостаточная численность административно-управленческого аппарата² и отсутствие в городе нужных специалистов. По мнению 31% директоров, собственные службы не нужны: можно привлечь специалистов со стороны, функции данной службы могут выполнять другие управленческие подразделения.

Большинство служб (40%) входили в отдел научной организации труда (НОТ), а 22% непосредственно подчинялись заместителю директора по кадрам. Желательная структура другая: 51% должен непосредственно подчиняться директору, а 24% — его заместителю по кадрам.

Численность служб: 33% служб состояло из 1 человека, 29 — из 2–3, 20% — из 4–7 и в 18% служб работали более 7 человек. Желательная структура иная: за 1 человека не высказался никто, службы в 2–3 человека предпочитали 13% руководителей, в 4–5 — 26%, в 6–9 — 22% и крупные службы — численностью 10 человек и бо-

¹ См.: Герчиков В.И. От социального планирования к управлению персоналом: развитие прикладной промышленной социологии в России: Дисс. на соиск. уч. ст. д-ра соц. наук. — Новосибирск: ИЭиОПП, СО РАН, 1997.

² Численность административно-управленческого аппарата в советские времена задавалась специальным указанием министерства.

лее — 39%. В среднем 3,6 специалиста службы управляли 1000 работающих; желательная цифра — 5,1 специалиста.

Социологические службы выполняли набор определенных функций (табл. 9.4).

Таблица 9.4

Функции социологических служб, %

Функции	Фактически	Желательно
1. Социальное планирование	100	100
2. Решение социальных проблем	100	100
В том числе:		
методическое обеспечение:		
• самостоятельная разработка;	5	
• заимствование	24	
• внедрение	11	22
3. Учет социального фактора в технической, производственной и экономической политике предприятия		
4. Социологическое просвещение	51	

Эффективность работы: 9 служб — высокая, 61 служба — достаточная, 30 служб — низкая.

РЕЗУЛЬТАТ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БИЗНЕС-ОРГАНИЗАЦИИ

Результат деятельности бизнес-организации определяют следующие критерии:

1) текущие показатели экономической эффективности, чистый доход, прибыль (*cash-flow*);

2) изменение стоимости бизнеса / развитие факторов, обеспечивающих долгосрочную эффективность:

- клиентская база;
- доля рынка;
- маркетинговая стратегия;
- имидж;
- финансово-кредитная история;
- технологическая база;
- продукция, товары, услуги;
- связи;
- система управления;
- «прозрачность» бизнеса;
- команда;
- персонал.

Можно выделить два основных варианта *оценки эффективности УЧР (HRM)*:

1) *целевой метод* — достижение стратегических целей компании:

- стратегические цели верхнего уровня получают экономическую оценку (в величине ежегодного дохода и в цене компании);
- все мероприятия и цели нижележащих уровней получают оценку в терминах обеспечиваемых ими целей верхнего уровня;
- эффективность конкретных мероприятий, программ и всей деятельности службы УЧР измеряется посредством соотношения затрат и достигаемого эффекта (реализованных мероприятий или достигнутых целей, сначала некоторого нижележащего уровня, а потом и верхнего);

2) *метод бенчмаркинга* — оценка экономического эффекта по отдельным показателям УЧР:

- по каждой функции УЧР выделяются общепринятые критерии (показатели) результата — числовые значения, соответствующие стратегическим целям или лучшим в данной отрасли предприятиям; это значит, что данная функция выполнена хорошо;
- все показатели получают экономическую (финансовую) оценку;
- для каждой задачи разрабатывается план действий и определяются затраты, которые нужны для реализации этого плана и которые фактически производятся.

Так можно определить эффективность УЧР как взвешенную цену выполнения поставленной системы бенчмаркинговых показателей. Затраты на содержание службы и мероприятия УЧР сравниваются с достигнутыми показателями результата.

При этом считается, что тенденции известны: активность работников — хорошо, пассивность — плохо; стабильность персонала (низкая сменяемость) — хорошо, а лабильность — плохо; высокий уровень образования — хорошо, низкий уровень образования — плохо.

Возможные показатели:

- структура мотивации — соответствующая наиболее эффективным работникам;

- наем и отбор — скорость заполнения вакансий соответствующими им кадрами; степень приживаемости вновь принятого персонала;
- обучение — повышение квалификации разных групп персонала и, как следствие, — более эффективная работа.

ИНФОРМАЦИОННО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ РАБОТА ПО КАДРАМ

Функции:

- 1) ведение документации по кадрам:
- осуществление процедур кадрового учета и делопроизводства персонала в рамках существующих стандартов;
- ведение, учет и хранение личных дел и трудовых книжек сотрудников;
- документальное оформление и учет командировок, отпусков, больничных листов, поощрений и взысканий сотрудников;
- ведение статистики внутренних и внешних кадровых изменений, состава и использования человеческих ресурсов;
- 2) сбор, систематизация и анализ внешней информации (прежде всего по рынку труда);
- 3) проведение анализов по человеческим ресурсам;
- 4) разработка отчетов;
- 5) информирование руководителей.

Одна из наиболее трудных задач — *сбор информации по рынку труда*, необходимой для установления уровня оплаты в структурных подразделениях компании, расположенных в различных регионах. Во-первых, органы государственной статистики дают необходимую информацию только с большим (примерно двухгодичным) перерывом. Во-вторых, эта информация неполная — по части регионов она отсутствует. В-третьих, государственная статистика собирает данные в разрезе крупных отраслей — промышленность (по отраслям), строительство, торговля, обслуживание, общественное питание и т.п. В-четвертых, информация собирается не со всего рынка труда и не с тех рынков труда, где компания набирает кадры, а обычно с локальных (местных) рынков.

Но важнее всего то, что необходимые данные об уровне оплаты труда никем не собираются вообще — если нужен контролер для фармацевтической компании, то подразумевается, что это будет работник не просто с высшим, а с фармацевтическим образованием. Однако такие данные органы статистики не собирают. Поэтому

приходится собирать необходимую информацию усилиями самой компании или брать ее у компаний-конкурентов.

В целом особенности внутрифирменного рынка труда отработаны. Известны степень его общей доходности и величина инфляции, особенности найма и уровень заработка людей хотя бы по основным профессиям. Отработаны обзоры зарплат — отечественных, смешанных и зарубежных компаний. Предложены составляющие статьи компенсационного пакета, социальный пакет и его состав.

В последнее время в УЧР стало использоваться множество относительно новых данных по системе персонала в целом и по всем категориям работающих.

Основные формы организации работы службы управления персоналом представляют собой описание структуры управления компанией и анализ возможности ее использования, в частности как объекта УЧР-аудита, а также для разработки УЧР-стратегии, в том числе как фактора развития общего потенциала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества. Изучена удовлетворенность клиентов компанией как часть маркетингового анализа. Оценено использование новых видов организационных структур (в частности, дивизиональной, холдинговой). Проведены расчет рисков; оценка компании методами аналога, сделок, отраслевых коэффициентов, чистых активов, реально созданной стоимости, получаемой чистой прибыли; определение лояльности и трудовой мотивации персонала; проработка систем стимулирования работников, в том числе патернализма и участия в управлении как видов альтернативного (немонетарного) стимулирования. Определены уровень и система оплаты труда, базовая, с привязкой к конкретному результату и коллективно-долевая.

Рассмотрена возможность взятия ссуды на льготных условиях. Разработана технология делегирования. Проработаны программы страхования, в том числе медицинского, после выхода на пенсию, включая членов семьи. Рассчитаны оценки производительности труда и качества работы (потенциала), учитывающего индивидуальные и профессиональные способности, позволяющие специалисту реализовать свои знания и опыт в результатах труда, не уступающих лучшим достижениям его прошлой профессиональной деятельности.

Предложена методика построения моделей ключевых компетенций. Рассмотрены пути капитализации «человеческого потенциала», аттестация, обучение и повышение квалификации персонала. Проработано понятие «*HR*-специалисты», определено чему

и как их обучать и сколько финансовых средств организация готова для этого выделить.

Проанализирована роль УЧР-службы в предотвращении и разрешении конфликтов. Отработаны системы переменных выплат, оплата труда команд и рабочих групп, метод таблиц Хэя для оценки работ, корпоративная система грейдов.

Рассмотрено социально-психологическое обеспечение осуществляемых в компании организационных нововведений.

В УЧР используют множество *специализированных методов и персонал-технологий*: оценка по методам «250°» («сверху», «снизу», «сбоку» — того же уровня), «360°» (плюс оценка внешнего или внутреннего заказчика) и «450°» (плюс самооценка); дисциплинарные собеседования с работниками, не умеющими или не желающими качественно работать; тест «Стиль лидерства» К. Левина; тест описания поведения в конфликтной ситуации К. Томаса; структура карты взаимосвязей для описания бизнес-процессов; система определения типов организационной культуры; вопросник для диагностики корпоративной культуры со специализацией на культуре достижений и культуре поддержки; международный стандарт *ISO 9001:2000* — система менеджмента качества; методика тестирования трудовой мотивации, в том числе по типологическому тесту В.И. Герчикова; методика «Ассесмент-центра».

Стали широко использоваться Интернет и различные ИТ-системы и программы: «Персонал-911», «*ORACLE*», система управления бизнес-процессами, автоматизированная система работы с персоналом «Босс-Кадровик». Проработаны некоторые методики построения шкал оплаты — метод «растяжек», учет заслуг по работе.

УЧР-служба должна вести анализ всего происходящего с персоналом и всех аспектов управления этим фактором.

По этим данным составляются отчеты — месячные и годовые. Эта информация докладывается руководителям компании низового и среднего звена, а основные данные — внешним службам, прежде всего Государственной инспекции по труду и участникам трехстороннего соглашения (государство, отрасли и конкретные предприятия).

ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ ПО ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ РЕСУРСАМ

Предложены системы управленческого образования, программы MBA, форматы обучения, в том числе Международного инсти-

туда менеджмента «ЛИНК», создаются собственные тренинг-центры. Происходит поиск новых методов передачи корпоративного опыта, поскольку старые (особенно курсы повышения квалификации) в том виде, в котором они продолжают существовать, уже неэффективны.

ГУ ВШЭ готовит HRM-специалистов как в бакалавриате, так и в магистратуре. Предлагается несколько вариантов обучения: директора по персоналу, руководители, заместители руководителей служб УЧР крупных (частично, средних) бизнес-организаций — из магистров по УЧР, имеющих стаж работы 5 лет, а также из магистров или выпускников сети второго высшего УЧР-образования с условием периодического повышения квалификации; руководители отделов служб УЧР крупных организаций, руководители служб УЧР малых и средних компаний — из магистров УЧР, имеющих стаж работы 2–3 года, а также магистров или выпускников с высшим УЧР-образованием с условием периодического повышения квалификации; рядовые специалисты в сфере УЧР — из магистров УЧР, имеющих стаж работы 1 год, а также бакалавров УЧР-специализации.

Программа обучения УЧР-специалиста в магистратуре приведена в Приложении 5.

Практики две, общая продолжительность 10 недель. Из них одна *научно-педагогическая* с заданием подготовить план семинарских занятий (любого практического курса) или тезисы лекций по предмету научного руководителя, а вторая, *исследовательская*, с заданием подготовить отчет с обязательной постановкой проблемы исследования и общим описанием компании — история развития, организационная структура, основные направления деятельности, анализ основных показателей.

ВСТАВКА 9.1

Оценка эффективности кадрового менеджмента¹

*Татьяна Лобанова, партнер Группы компаний
«Топ-Менеджмент Консалт»*

Введение

Руководители компаний рано или поздно задаются простым вопросом: какова отдача от инвестиций в HR-службу? Ответ мож-

¹ См.: Информационно-аналитическая система «Персонал-911».

но получить, используя специальные методики оценки эффективности кадрового менеджмента.

... В мировой практике оценочные процедуры *HR*-менеджмента начали применять в 1970-е гг., популярными они стали к концу 1990-х. Однако до сих пор подобные методы вызывают много споров как у теоретиков, так и у практиков бизнеса.

Большинство консультантов считает, что оценка *HR*-службы в целом и менеджеров, работающих в данной службе, — совершенно разные процедуры. Некоторые уверены, что в первом случае следует исходить из стратегии компании, описания ее бизнес-процессов и их проекции на *HR*-подразделение, а определение эффективности работы отдельных менеджеров по персоналу ничем не отличается от подобных процедур для других сотрудников компании. Но на практике оценка эффективности *HR*-подразделения чаще всего сводится именно к разбору деятельности отдельных работников службы персонала.

Нет единства и в вопросе об измеримости многих функций *HRM*. Многие считают, что выразить всю работу *HR*-службы в количественных показателях нереально.

Некоторые руководители компаний, делая выводы о работе *HR*-менеджеров, не используют никаких методик. «В прошлом году мы распустили свою службу персонала, посчитав, что она нам не нужна. Сегодня ее функции выполняют линейные менеджеры», — рассказал президент одной многопрофильной фирмы. На вопрос, как он определил неэффективность *HR*-службы, он ответил: «Нам просто не понравилось, как работали менеджеры по персоналу».

Тем не менее все больше компаний вводят *HR*-директоров в верхний эшелон управления бизнесом, «поднимают» кадровые отделы до уровня *HR*-службы, наделяя менеджеров по персоналу управляющими полномочиями. И все чаще руководители фирм хотят знать, какова отдача от инвестиций в *HR*-подразделение.

Кому это надо

Эксперты по управлению персоналом считают, что специальные процедуры для диагностики работы *HR*-служб необходимы далеко не всем компаниям. «Когда руководители уверены, что в их фирме сильное *HR*-подразделение, оценку можно и не проводить. Бессмысленно оценивать очевидно слабую службу персонала. Зачем тратить ресурсы, чтобы еще раз доказать недееспособность отдела?» — уверен Андрей Черняков. Оценивать подразделение следует, когда непонятно, насколько эффективно работают менед-

жеры по персоналу. Это чаще бывает в крупных компаниях, имеющих филиалы и другие «ответвления».

Заказчиками оценки *HR*-службы выступают акционеры, желающие увидеть в цифрах рентабельность своих вложений. Инициировать проверки и отчеты могут и руководители компаний, они заинтересованы в выражении работы подразделений в финансовых или количественных показателях. Но чаще всего, как ни парадоксально, заказчиками оценки становятся сами *HR*-службы, стремящиеся оправдать свое существование и доказать собственную полезность.

Как это делают на Западе

Стандартного способа для определения эффективности *HR*-службы нет. Чаще всего на Западе используются следующие процедуры: экспертная оценка, оценка отдачи на инвестиции в персонал (*ROI*), метод бенчмаркинга, методики Джека Филлипса и Дэйва Ульриха. Каждый из подходов имеет свои плюсы и минусы. Кстати, некоторые из подходов сходны между собой.

Экспертная оценка. Можно собственными силами, без привлечения консультантов, опросить руководителей подразделений и выяснить, что они думают о менеджерах по персоналу, работающих в фирме. В анкеты обычно включают и общие вопросы («Довольны ли вы работой *HR*-службы?») и частные («Насколько профессионально, с вашей точки зрения, было проведено такое-то конкретное мероприятие?»). Подобная процедура может проходить один раз или регулярно, если в компании постоянно оценивают все подразделения. Достоинства данной методики в простоте реализации и в отсутствии необходимости привлекать дополнительные ресурсы. Минус — неизбежный субъективизм в оценках.

Метод бенчмаркинга. При использовании этого подхода показатели деятельности *HR*-служб сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке. За рубежом подобная практика достаточно популярна внутри различных ассоциаций и пулов. Для проведения оценки внутри объединения формируется проектная команда из экспертов. Они запрашивают в компаниях — участниках ассоциации необходимые для работы документы и собирают мнения о *HR*-службе у сотрудников оцениваемых фирм. Опрос проводится конфиденциально. После обработки данных компаниям предоставляется обобщенная статистика, ее можно сравнить с собственными показателями, которые подобраны экспертами.

По мнению ряда консультантов, данная методика, несмотря на ее популярность, имеет больше минусов, чем плюсов: подобная оценка не может оказаться точной, поскольку сравниваются компании с различной спецификой деятельности; в России метод бенчмаркинга применять пока рано, поскольку многие фирмы вряд ли захотят полностью открыться и не приукрасить свою деятельность.

К тому же подобная работа требует больших затрат. В Европе участие в проекте обходится в 8–10 тыс. евро для каждой компании.

Return of investment. Модный в последнее время показатель «отдача инвестиций» применяется практически в любых сферах бизнеса, в том числе и в управлении персоналом. Рассчитывается по формуле: $ROI = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} \times 100\%$.

Это достаточно трудоемкий способ оценки. При подсчете необходимо учитывать не только стоимость конкретного мероприятия, но и косвенные расходы, связанные с его проведением. Допустим, затраты на обучение персонала включают и транспортные расходы, и командировочные, а также недополученную прибыль из-за отсутствия сотрудников на рабочих местах и проч.

Методика Джека Филлипса. В западных компаниях при подсчете возврата инвестиций в HR-службу нередко применяют комплексную методику Дж. Филлипса, американского специалиста по *Human Resources Management*. Филлипс предложил пять формул определения эффективности службы персонала.

1. Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / операционные расходы.

2. Оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников.

3. Показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы + количество сотрудников, уволившихся неожиданно.

4. Показатель удовлетворенности — число удовлетворенных своей работой сотрудников, выраженное в процентах. Определяется методом анкетирования или опроса.

5. Критерий, определяющий единство и согласие в организации. Подсчитывается на основе статистических данных по производительности и оценке эффективности труда.

По мнению ряда экспертов, отдельные показатели Филлипса оказываются не слишком эффективными, а, скажем, пятый в наших условиях вычислить практически невозможно. Отечественные компании, как правило, не ведут подобной статистики. Методики

Филлипса успешно работают в фирмах, где хорошо поставлен регулярный менеджмент, что в России встречается нечасто.

Модель Дэйва Ульриха. Методики американского специалиста по управлению человеческими ресурсами Д. Ульриха довольно популярны на Западе. Ульрих предлагает пять способов измерения эффективности *HR*-службы.

1. Показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты. Подобным образом можно оценить развивающиеся процедуры. Предположим, руководитель компании отправляет сотрудника на курсы, тот после обучения начинает работать в несколько раз продуктивнее. Значит, можно говорить, что учеба прошла успешно. Достоверность данного подхода довольно спорна: очень трудно определить, что именно обучение, а не иные факторы повлияли на производительность.

2. Показатели скорости бизнес-процессов. Например, прохождения различных процедур или технологического цикла по сравнению с другими компаниями. По сути, это разновидность бенчмаркинга со всеми присущими данной методике недостатками. К тому же, чтобы измерить скорость бизнес-процессов, следует для начала их четко описать. Такое в отечественных компаниях встречается редко.

3. Расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив — аналог *ROI*.

4. Навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе. Параметры оцениваются с помощью анкетирования, тестирования или интервью. Результаты подобной оценки могут оказаться достаточно яркими. Предположим, год назад климат в коллективе был один, теперь другой. Однако и тут понять, что вызвало изменения — работа *HR*-менеджеров или другие факторы, — крайне сложно. Скажем, директор мог изменить стиль руководства, просто решив проблемы в личной жизни.

5. «Организационные возможности» — еще одна модификация бенчмаркинга. Здесь сравнивается скорость бизнес-процесса до нововведений и после. Ульрих полагает, что *HR*-служба должна управлять изменениями в компаниях. По его мнению, *HR*-менеджерам необходимо, с одной стороны, сдерживать агрессивных управленцев, «раскрывать» закрытых, с другой — постоянно развивать персонал в условиях изменений. Захотят ли топы, чтобы ими управляли? Вопрос риторический.

Как это делают в России

Оценке эффективности предшествует постановка целей и задач. Другими словами, топ-менеджерам необходимо определить, что они хотят получить от своей службы персонала. В питерской группе компаний «Алеко» цель *HR*-подразделения — «организация успешного функционирования и развития компании путем подбора, расстановки, подготовки и развития сотрудников, способных эффективно решать рабочие вопросы в соответствии с целями компании», а также контроль над реализацией всего этого. Служба управления персоналом ГК «Алеко» должна выполнять следующие функции: найм, адаптация сотрудников, оценка их деятельности, обучение, разработка системы мотивации, формирование корпоративной культуры, поддержка социально-психологического климата в коллективе и руководство самой службой управления персоналом. Проводя оценку *HR*-подразделения, менеджеры ГК «Алеко» хотят знать, как выполняются данные задачи.

Следующий этап — сбор данных и их анализ. Какие данные собирать и как их оценивать, зависит от методики, используемой компанией. В ГК «Алеко» оценивают деятельность *HR*-службы несколькими способами, включают анализ работы отдельных сотрудников и всего подразделения целом.

При начислении переменной части зарплаты работника *HR*-службы суммируются данные о его деятельности за прошедший месяц. Предположим, за проведение одного тренинга или семинара работнику *HR*-службы начисляется премия 12,5 тыс. руб., за организацию корпоративного праздника — 25 000 руб.

Раз в год менеджеры по персоналу «Алеко» заполняют листы контроля целевых показателей деятельности. Здесь применяется как самооценка сотрудников, так и оценка их работы начальником *HR*-подразделения.

Параллельно мнение о работе всей *HR*-команды высказывают другие отделы и службы. Критериями становятся такие показатели, как своевременность и качество подбора персонала или обучения сотрудников. *HR*-службу оценивают по 6-балльной шкале, где 1–2 балла означают, что работа выполнена ниже среднего уровня, 3–4 балла — на профессиональном уровне, 5–6 баллов — выше среднего. Результаты по каждой категории суммируются, и *HR*-службе выставляется оценка. Данная процедура проводится в «Алеко» раз в квартал.

В *Philips Russia & Belarus* применяется несколько методов оценки отдела по работе с персоналом. Мнение об этой службе выска-

зывают руководители других подразделений компании. Так же как и в «Алеко», деятельность сотрудников *HR*-подразделения *Philips* оценивается по многим параметрам по балльной шкале. Такая процедура проводится в компании два раза в год.

Кроме этого, раз в год сотрудники *HR*-отдела производят самооценку своих внутренних процессов: рекрутмента, обучения и развития персонала, компенсаций и вознаграждений, администрирования и пр. На основании полученных данных в конце года составляется отчет для руководителей компании, которые подписывают договор о выполнении услуг *HR*-службой. После анализа отчета топ-менеджерами, в том числе и *HR*-директором, определяются планы подразделения на следующий год.

В ГК «Регент» по каждому направлению деятельности *HR*-службы прописывается перечень услуг и критерии оценки их качества. В конечном итоге за любое мероприятие заказчик — другим дивизионам и подразделениям корпорации — выставляются счета, которые они оплачивают по системе внутренних расчетов. Внутренние расчеты в группе компаний — аналог оценочной системы. Заказчики имеют право не оплачивать счет, если мероприятия проведены некачественно или не вовремя. Когда готовится полугодовой или годовой отчет, *HR*-менеджеры «Регента» собирают показатели по всем направлениям деятельности службы и сравнивают их с данными предыдущего периода, чтобы оценить, насколько эффективно работала *HR*-служба в рассматриваемый срок.

Кто это должен делать

Оценку эффективности *HR*-службы допустимо проводить своими силами или привлечь консультантов. При втором варианте эффективность самой оценки будет значительно выше. Компании, ранее не оценивавшие *HR*-менеджмент, могут самостоятельно не справиться с большим объемом новой работы. Как правило, консультанты проводят оценку деятельности менеджеров по персоналу один раз. Они внедряют свои методики и обучают специалистов фирмы, как использовать их в дальнейшем.

В случае привлечения специалистов со стороны степень достоверности информации будет достаточно высокой. Консультанты не заинтересованы в результатах оценки, поскольку не работают в вашей компании. Неизменный минус — высокая стоимость услуг, несколько десятков тысяч долларов и в России, и за рубежом.

Трудности и результаты

Задумав провести оценку *HR*-службы, руководители компании должны быть готовы к сопротивлению со стороны персонала: «Мне и так хватает работы. Это невозможно выполнить. Что вы будете делать с полученными цифрами?» Подобные слова часто можно услышать от сотрудников *HR*-служб при введении системы оценки на предприятиях. Они напоминают, что руководство компании должно мотивировать сотрудников участвовать в оценочных процедурах и убедить персонал в их полезности.

Очень затрудняет проведение оценки распространенная в России беда — отсутствие на предприятии детальной системы управленческого учета.

Кроме того, отечественный бизнес нестабилен. Быстро меняются люди, направления и методы управления. В подобных условиях главная проблема не в разработке и внедрении системы, а в том, чтобы успевать ее поддерживать. Надо применять предельно простые оценочные системы, доступные и специалистам, и рядовым сотрудникам.

Эксперты по управлению персоналом утверждают, что эффект от внедрения системы оценки *HR*-службы покрывает расходы и издержки от ее реализации. Процедура оценки помогает менеджерам выявить и скорректировать слабые места в *HRM*, а также сфокусировать *HR*-персонал на важных вопросах. Измерение отдачи от инвестиций в *HR*-службу позволяет оценить тенденции и в управлении всей компанией.

Эффект от оценки и последующей оптимизации работы сотрудников *HR*-подразделений может оказаться несоизмеримо выше, чем от внедрения технологий и получения дополнительных кредитов.

ВСТАВКА 9.2

Бенчмаркинг. Результаты опроса по показателям эффективности службы управления персоналом «Персонал-911»

Экспертами компании «Топ-менеджмент Консалт» был проведен и обработан первый опрос среди российских компаний, ориентированный на получение информации и выработку нормативов эффективности служб управления персоналом (бенчмаркинг)¹.

¹ Наиболее распространенным определением бенчмаркинга является следующее: «Бенчмаркинг — это процесс систематического и непрерывного из-

Была поставлена задача исследовать *HR*-процессы, определить специфические российские тенденции в целом и по отраслям, а затем сравнить с глобальными *HR*-показателями. В анкету были включены вопросы, ответы на которые должны были помочь сформулировать нормативы оценки эффективности *HR*, часто используемые в крупных компаниях. Были выбраны участники данного опроса среди различных отраслей и компаний с различной численностью. В каждом последующем выпуске данный отчет будет пополняться и углубляться, а в конце года планируется подготовка обзора с определением нормативов для российских компаний различной численности и различных отраслей.

Отчет — это первый шаг в выявлении наиболее общих тенденций и построении процесса бенчмаркинга для российских *HR*-профессионалов. В отчете представлены, кроме общих данных, сравнительный анализ показателей крупных, средних и малых компаний, а также комментарии к выявленным показателям. Во всех диаграммах приведены средние значения показателей.

В опросе приняли участие 19 российских компаний с численностью персонала от 2000 (один холдинг — до 12 000) до 250 сотрудников. 10 компаний являются холдинговыми структурами, 4 компании — признанные лидеры в своих отраслях. Анкеты представили компании из отраслей, указанных на рис. 9.5.

Возраст компаний, участвовавших в опросе, составляет от 1 года до 10 лет.

В структуре расходов на персонал (рис. 9.6) традиционно первое место занимают расходы на оплату труда, вне зависимости от размеров компании и ее положения на рынке. В настоящем исследовании это от 90 до 60%.

Минимальные расходы предусмотрены на оценку и аттестацию персонала, которые в большинстве компаний, кроме самых крупных и развитых, проводятся самостоятельно. Наибольшие расходы на персонал в целом и на поддержание процессов найма, обучения и развития, оценки персонала, социальные программы предусмотрены бюджетами крупных компаний-лидеров в своих отраслях. Более мелкие компании уделяют большее внимание расходам на найм, обучение и (частично) проведение корпоративных мероприятий.

мерения, оценки процессов предприятия и их сравнения с процессами предприятий — мировых лидеров — с целью получения информации, полезной для усовершенствования собственных характеристик».

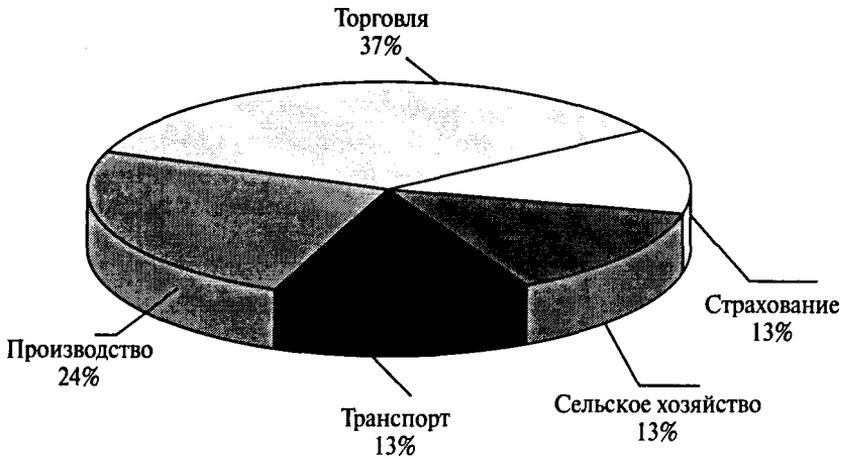


Рис. 9.5. Сферы деятельности компаний

Доля расходов на персонал в общих расходах компании и уровень расходов на одного сотрудника в абсолютном выражении рассчитываются только крупными компаниями и составляют по первому показателю в среднем от 30 до 40% (это достаточно высокий показатель, который должен напрямую коррелировать с уровнем прибыльности компаний). Более мелкие компании не представили эти данные.

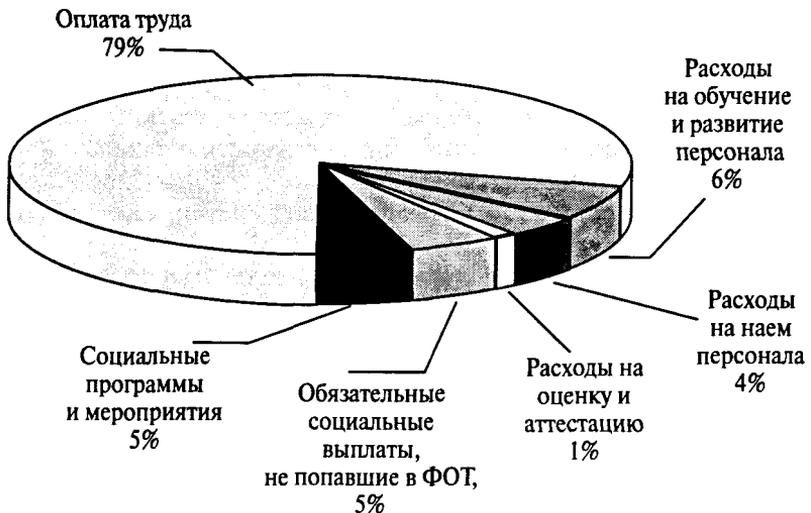


Рис. 9.6. Структура расходов на персонал

Основной персонал (рис. 9.7) составляет в компаниях 50–70%, вспомогательный 5–25%, административно-управленческий 5–20%, при этом явно выражено увеличение количества основного персонала в крупных компаниях (70%).



Рис. 9.7. Структура персонала

Данные по управленческому персоналу выглядят следующим образом.

Менеджеры всех уровней в общей численности составляют от 10 до 40% персонала, что, к сожалению, происходит из-за включения в эти данные позиций не по управленческим признакам, например «менеджер по продажам».

Весьма показательны количество ключевых работников в средних и малых компаниях, которое может составлять до 50% персонала. Скорее всего, ограниченность численности персонала и «семейная атмосфера» накладывают свой отпечаток при определении ключевых должностей, а не их реальное воздействие на эффективность компании.

Стаж работы в компании напрямую связан с возрастом компании — от 1 года до 10 лет. Наибольший стаж наблюдается среди линейного и среднего менеджмента.

Уровень текучести и сменяемости кадров

Уровень текучести наиболее высок в торговых компаниях (более 20%), при этом практически отсутствует текучесть во всех компаниях среди сотрудников, зачисленных в кадровый резерв. Сменяемость кадров достаточно высока в крупных и торговых компани-

ях (до 20% в год). В среднем уровень текучести в компаниях-респондентах составляет 10–11%.

Количество сотрудников службы персонала

Количество сотрудников, которое приходится на одного сотрудника службы персонала, различается кардинально, причем не в зависимости от величины компании, а, скорее, в зависимости от уровня автоматизации процессов управления персоналом (минимум — 50, максимум — 400). Что касается среднего показателя в 100 сотрудников, то в целом он соответствует европейским ориентирам, но значительно отстает от американских.

Время и стоимость подбора и адаптации

Среднее время закрытия вакансии по топ-менеджерам (рис. 9.8) составляет 60 дней для средних компаний, 90 для крупных. Средний менеджмент подбирают 20–30 дней, линейных руководителей — 15–20 дней, ключевых сотрудников — 20–30 дней. Очевидно, что подбор в крупных компаниях требует более длительного времени в связи с более высокими требованиями к кандидатам на все позиции, и особенно на позиции топ-менеджеров.

Средняя стоимость найма и адаптации представлена только крупными компаниями и связана с привлечением рекрутинговых агентств и *executive search*, тогда как малые и многие средние компании обходятся своими силами. Отсюда процент вакансий, закрытых путем внутренней ротации, в малых компаниях может составлять до 80%, а в крупных компаниях — не более 15% (рис. 9.9)

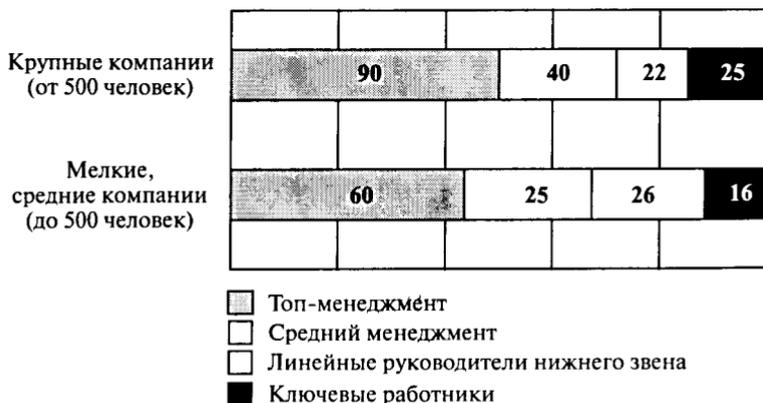


Рис. 9.8. Среднее время закрытия вакансий

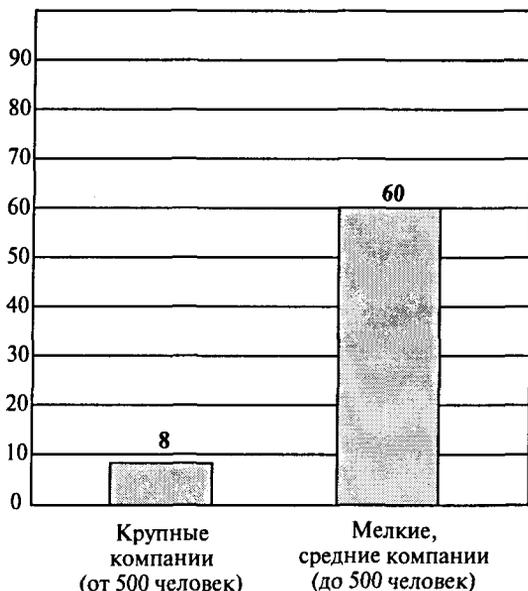


Рис. 9.9. Вакансии, закрываемые путем внутренней ротации, %

Средняя стоимость найма и адаптации в целом соответствует 20–25% годового дохода по данной категории позиций (топ-менеджеры — 250 000–500 000 руб., среднее звено, линейные менеджеры и ключевые сотрудники — 25 000–125 000 руб.).

Во всех типах компаний довольно высок процент неудачного найма (15–17% от величины общего набора в год). Вероятно, система подбора во всех компаниях не идеальна и требует доработки.

Приятно отметить, что доля отклоненных предложений о работе достаточно низкая (1–10 в год), а значит, компании умеют грамотно себя позиционировать и предлагают конкурентоспособные компенсационные пакеты.

Показатели по обучению

Доля сотрудников, проходящих обучение в крупных компаниях, составляет 40–80%, в средних и малых компаниях — 5–15% (рис. 9.10).

Для обученных сотрудников крупные компании предлагают обучение на срок не менее 5–6 дней в год, в малых компаниях эти данные найти сложно, так как обучение проводится по необходимости.

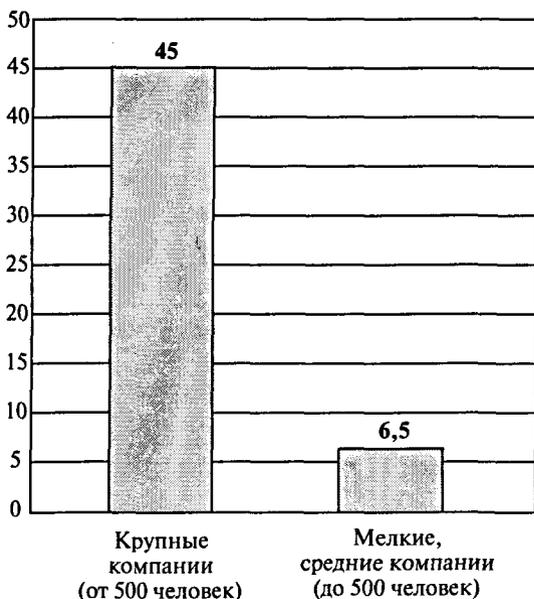


Рис. 9.10. Доля сотрудников, ежегодно проходящих обучение, %

Как правило, значительные расходы на обучение предусмотрены в бюджетах крупных и некоторых средних компаний (топ-менеджеры — 25 000–50 000 руб., менеджеры среднего звена 12 500–25 000 руб., линейные руководители — 10 000–20 000 руб. на сотрудника в год).

Наибольшие суммы (45–50%) выделяются на повышение квалификации сотрудников. На общекорпоративное обучение, развитие управленческих компетенций и переквалификацию выделяется примерно по 15–25% (рис. 9.11).

С удовлетворением можно отметить, что подход к обучению начинает серьезно изменяться. Хотелось бы отметить общий рост расходов на обучение управленческим навыкам, ведь наиболее востребованные кандидаты на рынке — средний и линейный менеджмент, к сожалению, в большинстве своем не обладают управленческими компетенциями. В качестве пожелания стоит подчеркнуть, что в ситуациях неопределенности и постоянных изменений большее внимание должно уделяться также переквалификации сотрудников.



Рис. 9.11. Структура расходов на обучение (по видам)

Кадровый резерв

Примечательно, что во всех компаниях-респондентах имеется кадровый резерв. Количество резервистов по категориям позиций соответствует международным нормативам (для топ-менеджера — 1, для линейного менеджера и менеджера среднего звена — 2).

Структура компенсационного пакета

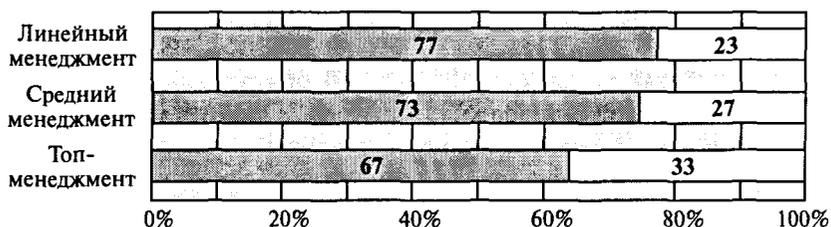
Фиксированная часть оплаты труда у топ-менеджеров составляет 60–70% в крупных компаниях. Соответственно переменная часть — 30–40%. Бонус по итогам года составляет 50–130% в зависимости от финансовых результатов компании, наиболее высокие бонусы получают топ-менеджеры крупных компаний.

Средний и линейный менеджмент имеют фиксированную часть оплаты труда в размере 30–50% (в торговле этот показатель еще ниже) и переменную часть 50–70%. В крупных компаниях они также получают бонусы, которые могут достигать 50% (рис. 9.12).

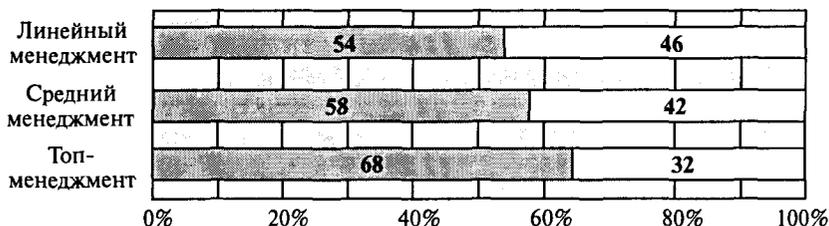
В небольших компаниях фиксированная часть оплаты труда может составлять 100%, а переменная часть, если она присутствует, у топ-менеджеров ниже, чем в крупных компаниях. В некоторых малых и средних компаниях бонус, если он выплачивается, составляет 5–10%, что совершенно неэффективно для мотивации персонала.

Премирование за результаты

Все компании представили достаточно высокий процент, даже в сравнении с глобальными показателями, как по количеству ра-



а) Крупные компании, более 500 человек



■ Условно-постоянная часть (фиксинг)

□ Переменная текущая часть

б) Мелкие, средние компании, до 500 человек

Рис. 9.12. Структура компенсационного пакета

ботников (до 80%), так и по количеству подразделений (до 60%), в которых оплата труда зависит от личной производительности сотрудников. Однако и здесь наблюдается падение данного показателя до 10% в малых компаниях, что может объясняться применением упрощенных схем мотивации персонала.

Сравнение темпов роста ФОТ и роста производительности труда

Этот норматив наиболее показателен для определения эффективности службы и системы управления персоналом компаний. Он представлен только некоторыми крупными компаниями и в среднем составляет от 5 до 10% превышения роста производительности труда над ростом ФОТ, что дает представление об эффективности данных компаний. Остальные компании, вероятно, не учитывают данный показатель при составлении бюджетов.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ И САМОПОДГОТОВКИ

1. В какой роли выступает служба персонала в вашей организации? А в какой она должна выступать? Оцените ее полезность по данным за прошедший период (квартал, полугодие, год).
2. Есть ли у службы персонала конкретизированные цели на текущий год? Как проверяется их выполнение? Оцените результативность работы службы по данным за прошедший период (квартал, полугодие, год).
3. Можно ли оценить эффективность работы службы персонала вашей организации? Какой методикой и какими фактическими данными вы можете для этого воспользоваться?

ГЛАВА 10

ТРУДОВЫЕ КОНТРАКТЫ

ЧТО ТАКОЕ ТРУДОВОЙ КОНТРАКТ?

Индивидуальный трудовой контракт (контракт найма) — главное правовое основание для установления трудовых отношений между отдельным работником и нанимателем, *договор*, фиксирующий взаимные обязанности сторон, содержание и условия их отношений, а также факт, что обе стороны согласны с этими условиями.

Иногда это одна страница текста, где указаны только профессия (выполняемая работа) и уровень оплаты, чаще это типографская форма из 4–5 страниц, реже — развернутый документ в 10–12 страниц.

В Великобритании наиболее общим свидетельством и формой трудового контракта является письменное извещение об условиях найма. Оно должно выдаваться в течение двух месяцев после начала работы каждому вновь принятому работнику, занятому не менее 8 ч в неделю.

ВИДЫ И СОДЕРЖАНИЕ ТРУДОВЫХ КОНТРАКТОВ (на примере Великобритании и Германии)

Английское трудовое законодательство устанавливает, что письменное извещение должно включать в себя:

- имена нанимателя и нанимаемого;
- дату начала и продолжительности занятости;
- место, где будет выполняться работа, наименование или краткое описание работы;
- шкалу и градацию зарплаты, периодичность ее выдачи и метод расчета;
- часы работы и порядок предоставления отпусков (включая официальные праздники).

Отдельными документами могут фиксироваться другие особенности найма:

- сроки и условия освобождения от работы и оплаты по болезни и в случае травматизма, вид найма — постоянный или временный;
- сроки и условия выхода на пенсию и пенсионные схемы;

- сроки предупреждения о прерывании контракта;
- пункты коллективного договора, влияющие на условия найма;
- особенности, связанные с необходимостью работы за рубежом.

Если в фирме, куда поступает новичок, уже работает 20 человек и более, извещение о найме должно содержать также информацию о дисциплинарных правилах и процедурах подачи работником жалоб (или о том, где они описаны), включая указания на должностное лицо, к которому может апеллировать работник; способ подачи такой апелляции; действия нанимателя после подачи апелляции.

В большинстве *германских* фирм используется несколько видов контрактов. Так, в Коммерческом банке их пять:

- для постоянных работников, оплачиваемых по схемам тарифного соглашения;
- для работников, оплачиваемых вне схем тарифного соглашения (обычно с более высокой оплатой, чем предусмотрено соглашением);
- для учеников;
- для временных работников;
- для вспомогательного, обслуживающего персонала.

Содержание контракта

Контракты рядовых работников обычно стандартны и почти полностью определяются коллективным договором (тарифным соглашением) и другими внутрифирменными документами. Контракты менеджеров и специалистов гораздо индивидуальнее и более открыты для переговоров. В концерне *Miele AG*, например, нет даже бланков, и любой контракт с менеджером составляется на компьютере после согласования сторонами текста каждого пункта.

Типовой контракт концерна *Bertelsmann AG* (Германия)

1. Дата начала отношений найма и должность / вид деятельности работника.
2. Побочная работа — необходимость получить согласие фирмы на занятие любой дополнительной оплачиваемой деятельностью.
3. Оплата — сроки выплаты основной зарплаты и ежегодного денежного вознаграждения.
4. Отпуска.
5. Пенсия по старости.

6. Сроки действия и порядок прерывания контракта (включая возможность его прерывания после испытательного срока).

7. Конфиденциальность — нераспространение служебных данных и сведений.

8. Общие условия — ссылка на внутрифирменные нормативные документы и тарифное соглашение.

9. Заключительные замечания — порядок внесения изменений в контракт.

Контракт для работников торгового концерна *AVA AG* (Германия)

Этот концерн объединяет много отдельных мелких предприятий, много иммигрантов и работников с относительно низким уровнем образования.

1. Вид найма и испытательный срок.

2. Оплата.

3. Рабочее время.

4. Личные сведения — обязательство работника сообщать фирме правдивые данные о себе.

5. Дополнительная деятельность — другие работы, которые наниматель может поручить работнику.

6. Нетрудоспособность / Болезнь.

7. Отпуска.

8. Пособие по несчастным случаям.

9. Вознаграждение при выходе на пенсию.

10. Штраф за ущерб, причиненный фирме.

11. Дополнительно оплачиваемая работа.

12. Конфиденциальность торговых и производственных секретов.

13. Рабочий инструмент / Подарки (запрещение принимать подарки от клиентов).

14. Тарифное регулирование, коллективное соглашение.

15. Увольнение — срок предупреждения о прерывании контракта.

16. Прекращение отношений найма (в связи с выходом на пенсию или нетрудоспособностью).

17. Дополнения.

18. Особые условия (вписываются в данный контракт).

Контракт для менеджеров концерна *AVA AG*

1. Начало работы, должность.

2. Дополнительная деятельность.

3. Оплата, рабочее время.
4. Отпуска.
5. Страхование от несчастных случаев.
6. Оплата служебных поездок.
7. Пособия по инвалидности и смерти.
8. Пенсия.
9. Сохранение коммерческой тайны.
10. Обязательство не вступать в конкуренцию с фирмой.
11. Испытательный срок, расторжение контракта, продолжительность контракта.
12. Порядок рассмотрения претензий.
13. Дополнения.
14. Порядок внесения изменений в контракт.
15. Правомочие контракта (составлен в двух экземплярах и подписан тогда-то).

Обязанности работника:

- Главная обязанность работника — выполнять поручаемую работу в соответствии с условиями контракта. В большинстве германских и английских фирм детальные должностные обязанности работника в контракте не указываются, фиксируются только профессия, должность или вид работы.
- Сообщать о себе правдивую информацию еще до подписания контракта, в процессе приемного собеседования.
- Соблюдать секретность — не сообщать третьим лицам коммерческие и производственные секреты без разрешения. Обычно это обязательство прекращается после расторжения отношений найма, но может быть и продолжено по желанию нанимателя включением в контракт специальной статьи.
- Не наносить ущерба репутации или кредитоспособности нанимателя. Чаще всего это трактуется как запрет сообщать третьим лицам информацию, способную нанести вред нанимателю, а иногда и как ответственность за нанесение прямого финансового ущерба фирме.
- Не принимать взятки в виде денег, подарков или других преимуществ, что может подтолкнуть работника к недобросовестному исполнению своих обязанностей (независимо от того, будет ли эта недобросовестность иметь место или нет).
- Не вступать в конкуренцию с нанимателем в процессе трудовых отношений. После окончания контракта это ограничение обычно снимается, но может быть и продлено на срок до

2 лет, если это оговорено в контракте (за это работнику выплачивается особая компенсация) или если об этом заключено специальное письменное соглашение при расторжении контракта.

- Информировать нанимателя об обстоятельствах своей работы, предпринимаемых действиях, выполнении заданий и произведенных затратах; предупреждать нанимателя о грозящих опасностях и проблемах, возникающих в процессе работы.
- Быть лояльным к интересам нанимателя и других работников.

Обязательства нанимателя:

- Предоставлять работу, т.е.:
 - 1) гарантировать занятость — это обеспечивается комплексом ограничений и процедур, которые должен выполнить наниматель для прерывания контракта с работником;
 - 2) обеспечить постоянную загруженность работника;
 - 3) предоставить работу, соответствующую условиям найма, образованию и опыту работника (в некоторых контрактах это формулируется очень подробно).
- Оплачивать труд работника. Это главный момент персонального трудового контракта, а в некоторых фирмах и единственный предмет реальных переговоров при найме.

Определение размера и условий оплаты труда — дело не только конкретного работника и компании, но и всех, кто заинтересован в этом: других работников компании, аналогичных работников других фирм, государства и служб социального страхования (которые устанавливают и платят разные виды социальной помощи). Когда договоренность нанимателя и работника об оплате базируется на длительной согласовательной работе и увязана с законом, соглашениями и другими подобными документами, контракт вызывает больше доверия со стороны участников трудовых отношений.

Последующие обязательства общеприняты и в контрактах обычно не отражаются:

- оплачивать очередные отпуска;
- оплачивать отпуск для получения образования;
- защищать жизнь и здоровье работника;
- защищать собственность и права личности работника;
- в отношениях с работником основываться на тарифных соглашениях, подписанных с организациями, представляющими интересы работников.

Процедурные вопросы

Процедура переговоров

В крупных фирмах переговоры с претендентами на работу ведут их будущий непосредственный руководитель и менеджер по персоналу; в службе персонала контракт окончательно оформляется. Основная задача службы — обеспечить при переговорах с каждым принимаемым выполнение принципа внутрифирменной справедливости. При разногласиях подключается высшее руководство фирмой.

Область реальных переговоров при заключении индивидуальных контрактов для многих работников в западноевропейских фирмах очень мала, поскольку большинство аспектов трудовых отношений четко определены законодательством, тарифными соглашениями и другими нормативными документами фирмы.

Изменение контракта

Любые изменения в трудовых контрактах могут делаться только *по взаимному согласию* сторон.

В то же время работники могут подвергнуться интенсивному принуждению изменить что-то в практике своей работы. Они могут сделать изменения, а затем обратиться с жалобой в свой профсоюз. Однако, поскольку они эти изменения осуществили, трудовой суд (комиссия по трудовым спорам), скорее всего, оценит это как «согласие». Только в исключительных обстоятельствах суд может прийти к выводу, что работники «действовали под давлением» и не согласились на изменения.

Некоторые работодатели, желая изменить контракты со своими работниками, но сталкиваясь с их несогласием, направляют им извещения, что они собираются прервать действующие контракты и перезаключить их на новых условиях. Но даже когда такое извещение выдается, работодатель может столкнуться с правовыми проблемами — в этом случае происходит увольнение работника, а потому возникает вопрос, было ли оно законным.

Расторжение контракта

В большинстве видов бизнеса трудовые контракты бессрочные — они заканчиваются при выходе работника на пенсию или переходе на другую работу. Часто в контракте указывается и период предупреждения о намерении расторгнуть контракт (он одинаков как для работника, так и для фирмы), хотя этот момент оговорен в законодательстве и в большинстве тарифных соглашений.

Германским законодательством предусмотрены следующие минимальные сроки предупреждения о расторжении контракта:

Стаж работы	Срок
менее 5 лет	6 недель
больше 5 лет	3 месяца
больше 8 лет	4 месяца
больше 10 лет	5 месяцев
больше 12 лет	6 месяцев

На практике расторжение контракта происходит быстро, как результат прямой договоренности между сторонами.

Причины расторжения:

- *организационные* — при закрытии или значительном сокращении деятельности какого-то подразделения. При этом наниматель должен выполнить ряд условий: предупредить сокращаемых работников, предложить им вакансии, выбрать из них наилучших, учесть социальные обстоятельства и пр.;
- *личностные особенности работника* — частые и длительные болезни, алкоголизм. Эта причина требует применения деликатных процедур, оговоренных в законодательстве;
- *явное нарушение дисциплины* — драка или воровство. В таких случаях может последовать немедленное увольнение;
- *неудовлетворительное исполнение обязанностей*. Формально в таких случаях нужно иметь свидетельство об объявлении работнику письменных выговоров за конкретные нарушения и (в Германии) о предоставлении ему времени для исправления. Если работник не согласен с увольнением, он имеет право обратиться в трудовой суд, где наниматель может предъявить письменные выговоры, объявленные работнику. Обычно же все улаживается в ходе прямых отношений работника с непосредственным руководителем.

Компенсации за незаконное увольнение

Большинство нанимателей стараются точно соблюдать все процедуры, необходимые для расторжения контракта. Их к этому понуждают экономические соображения: если увольнение какого-то работника будет признано судом незаконным, нанимателю придется платить компенсацию работнику за вынужденное отсутствие, а часто и за причиненный ущерб. В Германии это составляет:

- до 12 месячных зарплат в большинстве случаев;
 - до 15 месячных зарплат при стаже работника не менее 15 лет и возрасте не менее 50 лет;
 - до 18 месячных зарплат при стаже не менее 20 лет и возрасте не менее 55 лет.
-
-

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ И САМОПОДГОТОВКИ

1. Какой позитивный и негативный опыт трудовых контрактов в российских предприятиях / организациях вы знаете?
2. Нужны ли нам трудовые контракты, если да, то зачем? Какие цели мы преследуем, вводя их в практику трудовых отношений?
3. Какие вопросы должны охватываться трудовым контрактом?
4. Как должны соотноситься обязательства работника и администрации фирмы?

ГЛАВА 11

ДИАГНОСТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Проведение диагностики данного блока управления в конкретной организации (предприятии, фирме) представляет собой анализ выполнения всех функций УЧР, их взаимосвязи с другими направлениями деятельности организации, оценку квалификации сотрудников, методического обеспечения и организационной структуры подразделений, входящих в состав службы персонала. Работа осуществляется в несколько этапов.

Этап 1. Общая характеристика кадровой ситуации

Она дается по следующим направлениям:

- **обеспеченность организации человеческими ресурсами:** а) численность работников — общая, по производствам (видам бизнеса, подразделениям), категориям, основным профессиям (данные рассматриваются в динамике за 2–3 года, а за последний год — по кварталам); б) половозрастной состав и образовательный уровень кадров; в) наличие избытка или недостатка кадров — в каких подразделениях, каких профессий.

При анализе обеспеченности человеческими ресурсами в разрезе подразделений используются критерии: все ли необходимые работы удается выполнить; не теряется ли качество; как обслуживается оборудование и каково состояние культуры производства; выполняются ли требования техники безопасности; хватает ли у работников времени на самообразование; нет ли ситуации работы на износ; есть ли кадровый запас (новички) на замену или развитие и т.п.;

- **стабильность персонала** — уровень сменяемости кадров (число уволившихся к общей численности работающих) за 2–3 последних года, подразделения с наибольшей стабильностью;
- **качество кадров** — общая оценка их квалификации, отношения к работе, лояльности организации, способности и склонности к освоению нового (с фиксацией подразделений, где высокое и неудовлетворительное качество кадров);
- **конфликтность** — существует ли в организации конфликтная ситуация, если да, как давно и в чем состоит (кто с кем конфликтует или состоит в напряженных отношениях, по каким

причинам); были ли конфликты ранее (в последние 2 года), если да, то какие (кто с кем, по каким причинам, чем закончились);

- **проблемные моменты** с человеческими ресурсами в организации;
- **организация работы с персоналом** на предприятии в целом и в подразделениях — кто из членов дирекции отвечает за данную функцию, какие подразделения или должностные лица ею занимаются, какова роль руководителей подразделений.

Фактические данные по кадровой ситуации берутся в службе УЧР — качество кадров, конфликтность, проблемные моменты — выясняются из бесед с руководителями организации и основных подразделений (производств, видов бизнеса).

Этап 2. Анализ влияния существующей ситуации и перспектив развития организации на политику управления персоналом

На этом этапе необходимо зафиксировать особенности стратегии обследуемой организации — рыночной (маркетинговой), производственной, финансово-экономической, технической (технологической), информационной и организационно-структурной. Определить, какие изменения в этих стратегических направлениях произошли за последние 1–2 года и что намечается на ближайшую (годовую) и среднесрочную (2–3 года) перспективу.

Перед специалистом, проводящим диагностику, стоят **две основные задачи**:

1) понять причины существующего положения с человеческими ресурсами, выявленных конфликтов и проблемных ситуаций, оценив, как на это повлияли произошедшие в недавнем прошлом изменения в общей политике организации и ее положении на рынке;

2) наметить, какие новые требования к кадрам (их численности, профессиональному составу, квалификации, расстановке в организации и пр.) должны быть выдвинуты и какие изменения в политике управления человеческими ресурсами должны быть сделаны в связи с выбранными направлениями развития организации.

Основной метод работы на данном этапе — интервью с руководителями и специалистами организации, ответственными за производственную, экономическую, техническую и структурную политику, работающими на соответствующих должностях (или в

соответствующих подразделениях) не менее 2–3 лет и потому хорошо информированными о происходивших изменениях и планируемых нововведениях. Интервью строятся в форме свободной беседы, по гибкому плану, с обсуждением примерно следующих вопросов:

- Какие изменения произошли в указанных направлениях деятельности организации; с какими трудностями столкнулись?
- Кого из работников эти изменения особенно затронули; какова была реакция этих людей; были ли при этом какие-либо конфликты, если да, то как они протекали и чем разрешились?
- Оказали ли эти изменения влияние на состав работников (кого-то пришлось уволить, кто-то уволился сам, каких-то работников перевели в другие подразделения, каких-то набрали со стороны)?
- Как сказались эти изменения на организации работы, на степени загруженности людей; как изменились при этом права руководителей подразделений; проводилось ли какое-либо специальное обучение; как отразились эти изменения на оплате труда разных групп работников?

Примерно те же вопросы нужно обсудить применительно к нововведениям, планируемым на ближайшую перспективу.

Поскольку оценки, высказываемые интервьюируемыми руководителями и специалистами, неминуемо будут носить субъективный характер и потому достаточно часто противоречить друг другу, все выявляемые противоречия необходимо обсуждать в процессе интервью (естественно, не сообщая собеседнику авторства другой точки зрения).

В заключение второго этапа работы проводится беседа с руководителем службы персонала, задача которой выявить мнение специалиста, ответственного за функцию управления персоналом.

Этап 3. Анализ состояния отдельных функций управления человеческими ресурсами

Это центральный этап аналитической работы собственника и первого (высшего) руководителя. В процессе его выполнения изучается фактическая документация по вопросам, отнесенным к функции управления человеческими ресурсами, и проводятся интервью с работниками службы персонала, руководителями подразделений, а также с некоторыми рядовыми работниками тех подразделений, которые по результатам предыдущих этапов анализа

были отнесены к проблемным или требуют особого внимания в связи с планируемыми в ближайшем будущем (2–3 года) нововведениями.

3.1. Формирование кадрового состава

По данному направлению рассматриваются следующие вопросы:

3.1.1. *Принципы комплектования кадров.* Что считается более предпочтительным — набирать постоянных работников или использовать гибкие стратегии занятости; нанимать людей со стороны или сначала максимально использовать возможности внутрифирменного найма (путем перевода работников из одних подразделений в другие); набирать работников по целевому принципу, знакомству (рекомендациям — переманивать нужных людей из других компаний); брать на работу предварительно отобранных выпускников профильных вузов путем широкого поиска, давая объявления в средствах массовой информации?

3.1.2. *Использование гибких форм занятости.* Какие формы гибкой занятости используются в организации, в каких подразделениях, на каких видах работ; какие проблемы при этом возникают, есть ли необходимость расширить применение гибких форм?

3.1.3. *Практика набора персонала.* Как происходит прием новых работников, где публикуются объявления о потребности в кадрах, какие требования предъявляются к кандидатам, какова процедура найма, какие методы отбора используются, как используются услуги рекрутинговых агентств?

3.1.4. *Контракты.* Заключаются ли с работниками письменные контракты, если да, то со всеми или только с отдельными категориями, каково содержание контракта, какие пункты контракта одинаковы для всех, а какие — предмет индивидуальной договоренности с работником, на какой срок заключается, как происходит продление (перезаключение) контракта?

3.1.5. *Введение в должность, испытательный срок.* Как устанавливается в организации для вновь принятого работника, как оговаривается при приеме, какая работа проводится с новичком с введением его в должность?

3.1.6. *Перемещение работников внутри организации.* Насколько это обычная практика для организации, как оно спланировано?

3.1.7. *Увольнение (сокращение) работников.* Какие масштабы увольнения работников наблюдаются в последние 2–3 года; какова типичная процедура и основные причины увольнений? Проводились ли массовые сокращения работников, если да, когда, в ка-

ких подразделениях, как это делалось, какая помощь оказывалась сокращаемым? Есть ли в организации пенсионеры, если есть, какая у них связь с компанией, какая работа с ними проводится?

3.2. Организация труда

В данном блоке рассматриваются следующие вопросы:

3.2.1. *Выбор эффективной формы организации работы.* Кто определяет на предприятии и в подразделениях форму организации работы; существует ли практика коллективной (бригадной, командной) организации труда, если да, то в каких подразделениях, как формируются коллективы (как постоянные или временные), как оплачивается их работа?

Оценка используемых форм организации работы должна делаться с учетом всех основных факторов эффективности. Так, если работа в каком-то подразделении требует взаимозаменяемости человеческих ресурсов, нужно проанализировать, насколько эта взаимозаменяемость обеспечена организационно, как подготовлены к этому работники и не снижается ли у них отдача, как это учитывается в системе оплаты труда и т.п.

3.2.2. *Определение функциональных (трудовых) обязанностей работников.* Как устанавливаются конкретные обязанности каждого работника, кем, в какой форме, фиксируются ли они в письменном виде, какое участие в этом принимает сам работник, как часто они корректируются, какова процедура этой корректировки?

Особо следует рассмотреть вопросы организации труда руководителей подразделений — соотношение их прав и обязанностей, степень их самостоятельности в принятии хозяйственно-управленческих решений, уровень информационно-аналитического обеспечения их деятельности (оснащенность компьютерами и документацией, достаточность у них времени для аналитической работы).

3.2.3. *Осуществление повседневного контроля за работой персонала.* Какие формы контроля исполнения приняты в организации, кем и с какой периодичностью он осуществляется, какие критерии используются для оценки эффективности (результативности) работы человеческих ресурсов, кто и с какой периодичностью пишет отчеты, какая аналитическая работа проводится с этими отчетами?

3.2.4. *Распорядок и режим работы.* Какой распорядок работы принят в организации; используется ли гибкий график, если да, то на каких работах, проявились ли в этой связи какие-либо проблемные вопросы; часто ли приходится работать сверхурочно и в вы-

ходные дни, как такая работа оплачивается, используются ли другие формы компенсации?

3.3. Обучение и развитие

Рассматриваются четыре группы вопросов:

3.3.1. *Обучение.* Какие формы (виды) обучения и повышения квалификации человеческого ресурсов действуют в компании, для каких категорий работников, как организовано обучение, с какой периодичностью проводится, достаточно ли по объему и уровню? Организовано ли *первичное* (для людей, не имеющих профессиональных знаний по будущей работе) и *вводное* (при приеме любого нового сотрудника) обучение; если да, то как эти виды обучения проводятся?

3.3.2. *Развитие.* Существуют ли в компании индивидуальные планы (программы) карьерного развития, если да, то какая работа по ним проводится и как осуществляются эти планы? Приветствуется ли самообразование работников, как оно стимулируется, какая помощь оказывается работникам, компенсируются ли им связанные с самообразованием затраты, если да, то в каком объеме и в какой форме?

3.3.3. *Передовой опыт.* Знакомы ли работники организации с передовым опытом (работой конкурентов, зарубежных фирм), все или только руководство организации и подразделений, как организовано ознакомление работников с этим опытом?

3.3.4. *Аттестация персонала.* Проводится ли в компании аттестация персонала, если да, то с какой периодичностью, кем и по какой процедуре, какие решения принимаются по результатам аттестации, как они выполняются?

3.4. Оплата и стимулирование труда, системы вознаграждения

Это — центральная проблематика сферы управления персоналом. Рассматриваются:

3.4.1. *Мотивация труда.* Какие типы мотивации труда преобладают у работников организации, какие изменения мотивации наблюдаются за последние годы, повысилась или понизилась удовлетворенность заработком, насколько люди дорожат своим рабочим местом, как меняется их отношение к имуществу, материалам, оборудованию, меняется ли их активность, инициативность в работе?

При анализе этой проблемы используются как качественные оценки ситуации, даваемые руководителями подразделений, так и фактические данные службы персонала. Целесообразно также провести выборочное тестирование и (или) анкетное обследование работников.

3.4.2. *Оплата труда.* По каким принципам оплачивается труд работников в организации, какие формы и системы используются, что люди об этом знают и как оценивают? Какой средний уровень зарплаты, как (по каким основаниям) она дифференцирована по подразделениям и должностям, как менялись эти цифры за последние 1–2 года, насколько регулярно она выплачивается?

3.4.3. *Стимулирование труда.* Какие формы стимулирования труда используются в организации, насколько они действенны и как воспринимаются работниками?

3.4.4. *Социальные льготы, доплаты и совокупный доход, получаемый работником от организации.* Существуют ли в компании социальные льготы, если да, то какие именно, каков их размер, насколько они дифференцированы по подразделениям и должностям, что люди об этом знают? Может ли работник получить внеочередной аванс или ссуду, может ли он получить какие-то услуги от организации? Каков размер совокупного дохода (включая зарплату, премии, различные доплаты и льготы), получаемого работником от организации, как он менялся за последние 2–3 года, какую долю он составляет (оценочно) в общем доходе различных категорий работников?

3.5. *Охрана труда, социальная сфера, система коммуникаций*

В этот блок сведены три функции системы управления человеческими ресурсами, включающей в себя следующие вопросы:

3.5.1. *Условия и охрана труда.* Соответствуют ли условия труда на рабочих местах действующим санитарно-гигиеническим нормативам (по освещенности, температуре, шуму, загрязненности, движению воздуха, вибрации, излучениям, контактам с вредными для здоровья веществами и пр.), если нет, что предпринимается по их улучшению, есть ли ощутимые результаты? Насколько хорошо компания обеспечена условиями производственного быта — туалеты, душевые, комнаты отдыха и пр., — соответствуют ли они современным стандартам? Как работники обеспечены индивидуальными средствами защиты от неблагоприятных условий труда и униформой? Как поставлена работа по технике безопасности — были ли несчастные случаи, травматизм, если да, в каком количестве и по каким причинам, какие меры принимаются по снижению и предупреждению травматизма?

3.5.2. *Удовлетворение социально-бытовых нужд работников,* связанных с работой, — отпуск, питание во время рабочего дня, транспорт (как в процессе работы, так и между работой и домом), непосредственно не связанных с работой — жилье, места в детских

учреждениях, лечение, занятия физкультурой и спортом, приобретение различного рода товаров, услуг и т.д. Вопросы второй группы частично рассматривались в предыдущем блоке, причем лишь их денежная составляющая — как форма дополнительного дохода работника от организации. В данном же блоке необходимо выяснить, насколько эта проблематика считается значимой в организации, что делается в этом отношении, как это воспринимается работниками, какие планы на будущее.

3.5.3. Информирование. Как осуществляется информирование персонала о текущих результатах деятельности организации, происходящих изменениях и намечаемых перспективах, в какой степени эта информация доходит до массового работника? Заинтересовано ли руководство организации в существовании системы обратной связи — в получении мнений, оценок и реакций работников на свои действия, если да, что для этого делается?

3.5.4. Инициатива. Стимулируется ли в организации инициатива работников в выдвижении идей и подаче разного рода предложений, выходящих за рамки их непосредственной работы и установленных обязанностей, если да, как это делается, что происходит с поданными идеями и предложениями, какой достигается эффект?

3.5.5. Коммуникации. Были ли в компании случаи открытых конфликтов, если да, то по какому поводу и как они разрешались, что делается в организации по предупреждению конфликтных ситуаций? Есть ли в компании профсоюзная организация или другие органы защиты интересов работников, если да, то какие это органы, какова их структура, какими вопросами занимаются, какие формы взаимодействия с администрацией используют? Как разрешаются спорные вопросы, каково отношение к ним со стороны работников и руководства фирмы?

3.6. Ведение информационно-аналитической работы, методическое, кадровое, организационное обеспечение работы с персоналом

В данном, заключительном разделе третьего этапа анализируются внутренние функции блока управления человеческими ресурсами. Здесь рассматриваются:

3.6.1. Ведение информационно-аналитической работы по кадрам. Какая информация по кадрам собирается в организации, как она ведется, каким образом корректируется (при этом учитываются не только личные дела сотрудников, но и другая информация, связанная с отдельными функциями управления человеческими ресурсами — сведения об обучении сотрудников, оценке их исполни-

тельности, результатам аттестации, состоянием трудовой дисциплины, травматизма? Какая информация собирается по оплате и социальным льготам, какая аналитическая работа проводится с этой информацией — какие вопросы рассматриваются, с какой периодичностью, кем, кому представляются?

3.6.2. *Технико-методическое обеспечение работы с персоналом.* Какими техническими средствами оснащена служба управления человеческими ресурсами (располагают лица, ответственные за исполнение этой функции)? Какие методики применяются в работе, насколько они эффективны, есть ли трудности в приобретении методик?

3.6.3. *Кадры.* Сколько сотрудников заняты в подсистеме управления персоналом, как распределяются их функции, каков уровень их образования и профессиональной квалификации, как давно они работают в данной компании, нуждаются ли в дополнительной подготовке в области управления персоналом?

Этап 4. Разработка рекомендаций

Этот этап можно выделить как самостоятельный достаточно условно, поскольку выработка рекомендаций и предложений по решению выявляемых проблем идет практически параллельно с аналитической работой.

1. Как только в беседе с руководителями или работниками организации проявляется какая-то нерешенная проблема, какой-то вопрос, вызывающий неудовлетворенность персонала, следует выяснить: а) принимались ли по этому поводу какие-то меры раньше и как они повлияли на ситуацию; б) какие предложения по улучшению существующего положения дел есть у работников. Отметим, что рядовые работники чаще всего более откровенны и открыты в высказывании предложений стороннему сотруднику, нежели своему непосредственному начальнику или вышестоящему руководству.

Очень полезно также проверять на своих собеседниках возможные меры, которые предлагают другие работники компании или сторонний специалист. Такое перекрестное обсуждение позволяет получить более разностороннюю оценку предлагаемых мер, выявить их позитивные и негативные стороны, предусмотреть возможные препятствия для их реализации и хотя бы отчасти подготовить общественное (коллективное) мнение к восприятию тех предложений, которые войдут в состав итогового отчета.

2. Каждую из выявленных проблем нужно оценить по следующим критериям:

- какую значимость (высокую, среднюю, низкую) ей придают руководители компании и подразделений;
- какая доля работников затрагивается этой проблемой;
- есть ли у нее относительно простое решение, не требующее больших затрат и длительного периода времени.

По результатам такой оценки проблемы можно разделить на два класса по степени очередности их решения. К числу *первоочередных* целесообразно отнести проблемы, удовлетворяющие хотя бы одному критерию: а) имеющие наивысший ранг значимости по оценкам руководителей; б) те, в решении которых очевидно заинтересовано максимально большое число работников (обладающие высоким уровнем значимости с точки зрения работников); в) те, которые могут быть решены достаточно быстро и с минимумом затрат. Последний критерий очень важен, поскольку, если даже какие-то проблемы не оценены руководством как очень значимые и затрагивают не столь большое число работников, их неотложное решение на практике продемонстрирует персоналу добрую волю руководства в отношении нужд работников.

3. Рекомендуемые к реализации мероприятия целесообразно разделить на две группы: те, которые может начать делать сама организация, и нуждающиеся в более глубокой проработке с участием специалистов со стороны.

4. Все предлагаемые разработки должны быть ориентированы на эволюционный процесс внедрения изменений. Коренная единовременная ломка сложившихся отношений и деловых связей, сопряженная с персональными перестановками, чревата вредными последствиями.

Подчеркнем, что программные разработки должны проводиться силами самой организации с привлечением (при необходимости) сторонних специалистов. Опыт показывает, что если решения навязываются со стороны, то они отторгаются коллективом. Поэтому участие работников компании в разработке и реализации всех предложений должно быть обязательным.

Не менее важный момент — широкое привлечение к разработке рядовых работников, что само по себе окажет большое влияние на изменение их отношения к компании и к собственной работе.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПЕЦИАЛИСТА (форма для оценки)

Специалист: _____

Должностная позиция: _____

Оценивающий: _____

Должностная позиция: _____

Дата: _____

Должностные обязанности на 20__ год. _____

Обязанность 1:

Дополнительные пояснения потребителя этой обязанности
(если необходимо):

Требуемые результаты	Оценка исполнения

Обязанность 2:

Дополнительные пояснения потребителя этой обязанности
(если необходимо):

Требуемые результаты	Оценка исполнения

.....

Обязанность N:

Дополнительные пояснения потребителя этой обязанности
(если необходимо):

Требуемые результаты	Оценка исполнения

Согласны ли Вы с данным перечнем обязанностей? Да Нет

Общая оценка деятельности специалиста за 20__ год

Достижения (Соотносите достижения с обязанностями и требуемыми результатами)

Личные достоинства (Не стремитесь ограничить свои комментарии)

Области для возможных улучшений (Не стремитесь ограничить свои комментарии)

Потребности в специальном обучении на 20__ год

Потребность в наставничестве на 20__ год. Видите ли Вы какие-либо сферы улучшений, в которых было бы эффективным наставничество в процессе Ваших повседневных контактов с данным специалистом?

Оценка ожиданий специалиста. Выражает ли данный специалист какие-либо особые ожидания? Как их можно достигнуть? Если ли у него/нее какие-либо неудовлетворенности процессом, организацией работы или внешним обеспечением?)

Итоговая оценка				
1	2	3	4	5
Неудовлетворительно	Ниже ожиданий	Вполне приемлемо	Очень хорошо	Пре-восходно
Если Вы затрудняетесь пользоваться этими оценками, пожалуйста, обратитесь за помощью в службу персонала				

Комментарий оцениваемого: _____

Специалист: _____ Оценивающий: _____

Комментарий менеджера службы персонала: _____

Подпись _____ Дата _____

ПОЛОЖЕНИЕ О СЛУЖБЕ ПЕРСОНАЛА БАНКА¹

1. Общие положения

1.1. Полное наименование Подразделения — Служба персонала ЗАО «Банк _____».

1.2. Подчиненность Подразделения:

административная — Председателю Правления Банка;

функциональная — Председателю Правления Банка.

1.3. Основанием для создания, реорганизации и ликвидации Подразделения является решение Председателя Правления Банка, оформленное его приказом.

Подразделение осуществляет свою деятельность, руководствуясь действующим законодательством, настоящим Положением, другими внутренними нормативными документами Банка, а также рабочими распоряжениями и приказами Председателя Правления Банка.

1.4. Подразделение возглавляется руководителем Службы — Директором по персоналу, назначаемым на данную должность и смещаемым с нее приказом Председателя Правления Банка.

В своей деятельности руководитель Службы персонала руководствуется настоящим Положением, а также должностной инструкцией, утверждаемой Председателем Правления Банка.

1.5. Настоящее Положение вводится в действие с момента утверждения. Изменения и дополнения, вносимые в процессе его эксплуатации, предполагают необходимость переутверждения документа.

2. Функциональные обязанности

2.1. Служба персонала функционирует в Банке как специализированное штатное подразделение, непосредственно отвечающее за кадровое направление деятельности Банка.

2.2. Служба обеспечивает разработку предложений по формированию и оперативной корректировке долгосрочной стратегии управления персоналом Банка, готовит их к утверждению Председателем Правления Банка и несет ответственность за практическую реализацию кадровой политики.

2.3. В рамках вышеуказанной стратегии Служба осуществляет разработку, внедрение и текущую эксплуатацию целостной системы управления персоналом, распространяющейся на все структурные подразделения Банка, включая региональные представительства и филиалы.

¹ Источник: http://www.consulting.msk.ru/materials/n_bank_personal.html

2.4. В перечень основных функциональных обязанностей Службы по конкретным направлениям системы управления персоналом включаются:

2.4.1. Перспективное и текущее планирование персонала, отражающее:

- формализованные требования Банка к квалификационным и личностным качествам кандидатов на замещение конкретных рабочих мест (должностей);
- потребности Банка в целом и его структурных подразделений в создании или сокращении рабочих мест.

2.4.2. Привлечение и отбор персонала, включая:

- проведение маркетинговых исследований на рынке труда соответствующих специальностей и профессий;
- разработку и совершенствование методик отбора кандидатов на замещение вакантных рабочих мест в Банке, разработку и утверждение процедур и регламентов по привлечению персонала;
- организацию и осуществление процесса непосредственного привлечения и отбора персонала.

2.4.3. Разработка, формирование и дальнейшее развитие механизмов оплаты труда и социальных пакета Банка, включая:

- разработку и внедрение систем оплаты труда, направленных на усиление личного и группового вклада в общую экономическую эффективность деятельности Банка;
- разработку и внедрение системы социальных программ и социальных льгот для сотрудников Банка.

2.4.4. Планирование и координация процесса развития персонала Банка, включающего в себя:

- первичное развитие вновь принятых на работу сотрудников, обеспечивающее возможность их наиболее полной и оперативной адаптации к условиям деятельности в Банке;
- постоянное обучение (повышение квалификации, углубление профессиональной специализации, переподготовка, тренинг) сотрудников по дифференцированным для каждой категории персонала учебным программам, разрабатываемым Службой персонала;
- формирование и оперативное управление резервом на выдвижение, обеспечивающее удовлетворение потребностей Банка в управленческих кадрах, подготовленных из числа собственных сотрудников.

2.4.5. Организация, методическое руководство и координация процесса оценки деятельности и аттестации сотрудников, как необходимого условия их дальнейшего развития:

- разработка типовой процедуры плановой аттестации всех категорий сотрудников Банка;
- подготовка календарных графиков проведения аттестации;
- непосредственное участие в работе аттестационных комиссий, регистрация соответствующих решений и контроль за их реализацией.

2.4.6. Разработка, методическое руководство и координация процесса организационного развития Банка в целом и его структурных подразделений, который включает в себя:

- разработку предложений и проектов по оптимизации структуры управления Банком;
- методическое и технологическое обеспечение процессов создания, объединения и реорганизации структурных подразделений Банка;
- разработку и утверждение положений о структурных подразделениях, должностных инструкций, квалификационных требований к должностям и рабочим местам.

2.4.7. Оперативное ведение кадрового учета и кадрового делопроизводства, выполнение регистрационных функций, в том числе:

- подготовка проектов кадровых приказов и распоряжений, обеспечение их утверждения руководством Банка, а также контроль за полным и своевременным исполнением кадровых решений;
- документирование трудовых отношений сотрудников с Банком в соответствии с действующим законодательством;
- регистрация, учет и хранение кадровой документации;
- формирование и ведение личных дел (персональных файлов) сотрудников Банка.

2.5. Служба оказывает методическую помощь руководителям структурных подразделений Банка по всем вопросам, связанным с управлением персоналом.

2.6. Служба осуществляет функциональное руководство деятельностью децентрализованных кадровых служб филиалов и представительств Банка, включая контроль за их функционированием и оказание им оперативной организационно-методической помощи, в том числе — в форме обучения их сотрудников.

2.7. Служба устанавливает и поддерживает контакты Банка со сторонними организациями, направленные на решение всего комплекса задач по кадровой политике и управлению персоналом.

3. Функциональные права

3.1. Настоящим разделом Положения определяются права, активно необходимые Службе персонала для наиболее эффективно-

го исполнения установленных выше функциональных обязанностей.

3.2. Руководитель Службы имеет право принимать участие в обсуждении любых вопросов, имеющих отношение к управлению персоналом и кадровой политике Банка, на заседаниях Правления Банка.

Руководитель Службы вправе также просить о включении в повестку очередного заседания Правления Банка вопросов, отнесенных к его компетенции.

3.3. Служба имеет право на централизованное выделение, в соответствии с разработанными и утвержденными сметами, материальных и финансовых ресурсов, необходимых для исполнения установленных ей функциональных обязанностей.

3.4. Руководитель Службы вправе (по решению Председателя Правления Банка) подписывать и утверждать кадровые документы:

- трудовые книжки сотрудников;
- отпускные записки (приказы о предоставлении отпуска);
- графики отпусков сотрудников Компании;
- справки сотрудникам с места работы;
- распоряжения по кадровым вопросам и вопросам управления персоналом.

Руководитель Службы персонала вправе самостоятельно подписывать и утверждать любые внутренние нормативно-методические документы по всем аспектам управления персоналом, за исключением части их, отнесенной решением Председателем Правления Банка к собственной компетенции.

3.5. Служба вправе контролировать соблюдение всеми структурными подразделениями и должностными лицами Банка требований утвержденных внутренних нормативно-методических документов по вопросам управления персоналом.

3.6. Сотрудники Службы в рамках своей компетенции имеют право получать от руководителей структурных подразделений Банка своевременную и полную управленческую информацию, необходимую для исполнения установленных им должностных функций.

3.7. Руководитель Службы вправе предлагать кандидатуры руководителей децентрализованных кадровых служб представительств и филиалов Банка и вносить предложения об освобождении их от должности.

3.8. Специалисты Службы имеют право участвовать в заседаниях всех Аттестационных комиссий Банка, в том числе — при формировании соответствующих решений.

4. Ответственность подразделения

4.1. Служба персонала несет установленную настоящим Положением административную и экономическую ответственность за неис-

полнение или ненадлежащее исполнение установленных ей функциональных обязанностей.

4.2. Основанием для применения к Службе административных или экономических санкций могут выступать:

- негативная оценка итоговых или промежуточных результатов по кадровой политике со стороны Председателя Правления Банка;
- обоснованные претензии к деятельности Службы со стороны заместителей Председателя Правления Банка или руководителей структурных подразделений.

Решение о применении к Службе соответствующих административных или экономических санкций принимается непосредственно Председателем Правления Банка.

4.3. Административная ответственность реализуется в форме различных дисциплинарных санкций, применяемых Председателем Правления Банка в установленном порядке непосредственно к руководителю Службы.

Руководитель Службы от своего имени и в рамках собственной компетенции вправе применить аналогичные санкции к виновным сотрудникам Службы.

4.4. Экономическая ответственность Службы и применение экономических санкций определяются внутренними нормативно-методическими документами Банка.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ ДИРЕКТОРА ПО ПЕРСОНАЛУ БАНКА¹

I. Общие положения

1.1. Целью настоящей Должностной инструкции является определение квалификационных требований, функциональных обязанностей, прав и ответственности сотрудника, занимающего должность «Директор по персоналу».

1.2. Должностная инструкция утверждается Председателем Правления Банка и вступает в силу с момента визирования сотрудником.

1.3. Необходимые изменения и дополнения в настоящую Должностную инструкцию вносятся приказом Председателем Правления Банка.

II. Квалификационные требования

2.1. Образовательный уровень — высшее образование, предпочтительно психологическое, социологическое или управленческое.

2.2. Опыт работы по специальности: на аналогичной должности — не менее 2 лет или в области управления персоналом — не менее 2 лет.

2.3. Дополнительными квалификационными требованиями выступают:

- знание современных методов поиска и отбора кадров, развития и обучения, оценки и аттестации сотрудников;
- знание современных систем построения компенсационных пакетов, развития зарплатной политики и социальных льгот;
- знания и опыт проведения мероприятий по организационному развитию;
- хорошее знание действующего трудового законодательства и нормативных документов в области трудовых отношений, кадрового документооборота и делопроизводства;
- навыки работы на персональном компьютере в основных офисных программах, знание специального кадрового программного обеспечения;
- возраст на момент замещения должности — не старше 45 лет.

¹ Источник: http://www.consulting.msk.ru/materials/n_bank_director.html

III. Подчиненность, порядок назначения на должность и смещения с нее

3.1. Директор по персоналу непосредственно подчинен Председателю Правления Банка;

3.2. Директор по персоналу в своем подчинении имеет, согласно штатному расписанию, инспектора по кадрам и менеджера по отбору и обучению персонала;

3.3. Директор по персоналу в своей работе взаимодействует со всеми структурными подразделениями Банка и со всеми руководителями подразделений;

3.4. Директор по персоналу назначается на должность и смещается с нее приказом Председателя Правления Банка.

IV. Функциональные обязанности сотрудника

4.1. Директор по персоналу в своей деятельности руководствуется действующим законодательством; внутренними нормативно-методическими документами Банка; Положением о Службе персонала Банка; настоящей Должностной инструкцией; приказами и рабочими распоряжениями Председателя Правления Банка.

4.2. Основной задачей деятельности директора по персоналу является разработка, внедрение и текущая эксплуатация системы управления персоналом, распространяющейся на все структурные подразделения Банка, включая региональные представительства и филиалы.

4.3. К основным функциональным обязанностям директора по персоналу, за которые он несет непосредственную ответственность, относятся:

4.3.1. Организация перспективного и текущего планирования персонала, в том числе:

- Разработка формализованных требований к квалификационным и личностным качествам кандидатов на замещение конкретных рабочих мест (должностей);
- Определение потребностей Банка в целом и его структурных подразделений в создании или сокращении рабочих мест, планирование приема или сокращения персонала;
- Разработка и исполнение процедур получения заявок от руководителей на принятие или увольнение сотрудников.

4.3.2. Организация и управление процессом привлечения и отбора персонала, включая:

- Проведение маркетинговых исследований на рынке труда соответствующих специальностей и профессий и мониторинг стоимости рабочей силы;

- Разработка и совершенствование методик отбора кандидатов на замещение вакантных рабочих мест в Банке;
- Организация и осуществление процесса непосредственного поиска, привлечения и отбора персонала.

4.3.3. Планирование и координация процесса развития персонала, включающего в себя:

- Первичное развитие вновь принятых на работу сотрудников, обеспечивающее возможность их наиболее полной и оперативной адаптации к условиям деятельности в Банке;
- Проведение обучения (повышение квалификации, углубление профессиональной специализации, переподготовка, тренинг) сотрудников по дифференцированным для каждой категории персонала учебным программам, разрабатываемым Службой персонала;
- Формирование и оперативное управление резервом на выдвижение, обеспечивающее удовлетворение потребностей Банка в управленческих кадрах, подготовленных из числа собственных сотрудников.

4.3.4. Разработка, формирование и дальнейшее развитие механизмов оплаты труда и материального стимулирования, а также разработка и проведение социальной политики Банка, включая:

- Разработку, внедрение и развитие систем оплаты труда (зарплаты и премий), направленных на усиление личного и группового вклада в общую экономическую эффективность деятельности Банка;
- Разработку и внедрение системы социальных программ и социальных льгот для сотрудников Банка.

4.3.5. Организация, методическое руководство и координация процесса оценки деятельности и аттестации сотрудников, как необходимого условия их дальнейшего развития, в том числе:

- Разработку типовой процедуры плановой аттестации для всех категорий сотрудников Банка;
- Подготовка календарных графиков проведения аттестации;
- Непосредственное участие в работе аттестационных комиссий, регистрация соответствующих решений и контроль за их реализацией.

4.3.6. Разработка, методическое руководство и координация процесса организационного развития Банка в целом и его структурных подразделений, включая:

- Разработку предложений и проектов по оптимизации структуры управления Банком;

- Методическое и технологическое обеспечение процессов создания, объединения и реорганизации структурных подразделений Банка;
- Разработку и подготовку к утверждению руководством Банка Положений о структурных подразделениях, должностных инструкций, квалификационных требований к должностям и рабочим местам.

4.3.7. Организация оперативного ведения кадрового учета и кадрового делопроизводства, контроль регистрационных функций, включая:

- Подготовка проектов кадровых приказов и распоряжений, обеспечение их утверждения Председателем Правления Банка, а также контроль за полным и своевременным исполнением кадровых решений;
- Документирование трудовых отношений сотрудников с Банком в соответствии с действующим законодательством;
- Регистрацию, учет и хранение кадровой документации;
- Формирование и ведение личных дел (персональных файлов) сотрудников Банка.

4.3.8. Директор по персоналу оказывает методическую и консультативную помощь руководителям структурных подразделений Банка по всем вопросам, связанным с управлением персоналом.

V. Функциональные права сотрудника

5.1. Директор по персоналу имеет право принимать участие в обсуждении любых вопросов, имеющих отношение к управлению персоналом и кадровой политике Банка, на заседаниях Правления Банка. Директор по персоналу вправе также просить о включении в повестку очередного заседания Правления Банка вопросов, отнесенных к его компетенции.

5.2. Директор по персоналу имеет право на централизованное выделение, в соответствии с разработанными и утвержденными сметами, материальных и финансовых ресурсов, необходимых для исполнения установленных ему функциональных обязанностей.

5.3. Директор по персоналу вправе (по решению Председателя Правления Банка) подписывать и утверждать кадровые документы:

- трудовые книжки сотрудников;
- отпускные записки (приказы о предоставлении отпуска);
- графики отпусков сотрудников;
- справки сотрудникам с места работы;
- распоряжения по кадровым вопросам и вопросам управления персоналом.

- Директор по персоналу вправе самостоятельно подписывать и утверждать любые внутренние нормативно-методические документы по всем аспектам управления персоналом, за исключением части их, отнесенной решением Председателя Правления Банка к собственной компетенции.

5.4. Директор по персоналу вправе контролировать соблюдение всеми структурными подразделениями и должностными лицами Банка требований, утвержденных внутренними нормативно-методическими документами по вопросам управления персоналом.

5.5. Директор по персоналу в рамках своей компетенции имеет право получать от руководителей структурных подразделений своевременную и полную информацию, необходимую для исполнения установленных им должностных функций.

5.6. Директор по персоналу имеет право на участие в заседаниях всех Аттестационных комиссий Банка, в том числе — при формировании соответствующих решений.

VI. Должностная ответственность сотрудника

6.1. Директор по персоналу несет персональную ответственность:

- За соответствие профессионального уровня и компетентности принимаемых сотрудников требованиям должности (рабочего места);
- За оптимальный уровень текучести кадров в Банке;
- За своевременное и качественное обучение (переподготовку, тренинг) сотрудников Банка;
- За эффективное функционирование системы вознаграждения за труд в Банке;
- За своевременное и безошибочное ведение кадрового учета и кадрового делопроизводства;
- За предотвращение или эффективное разрешение конфликтных ситуаций в Банке, возникающих между персоналом и администрацией;
- За трудовую дисциплину и эффективную работу своих подчиненных — сотрудников Службы персонала.

6.2. Директор по персоналу несет ответственность за неполное использование в своей работе предоставленных ему прав.

6.3. При нарушении требований и положений настоящей Должностной инструкции к директору по персоналу решением Председателя Правления Банка могут быть применены следующие санкции:

6.3.1. Административного характера:

- предупреждение о неполном служебном соответствии;
- выговор;

- понижение в должности;
- расторжение контракта (увольнение).

6.3.2. Экономического характера — экономические санкции, которые определяются внутренними нормативными документами Банка.

ТРЕБОВАНИЯ К ПИСЬМЕННОЙ ЗАЧЕТНОЙ РАБОТЕ

Основная форма контроля знаний, полученных слушателем (студентом) при изучении курса «Функции и структура службы управления персоналом» — подготовка зачетной письменной работы **«Как улучшить управление персоналом в организации»**.

Работа выполняется на примере конкретной бизнес-организации (компании, фирмы). Организация выбирается слушателем самостоятельно — профиль ее деятельности, форма собственности и численность работников не ограничиваются.

В письменной работе необходимо:

1. Дать *краткую характеристику организации*, выбранной для анализа:

- профиль основной деятельности;
- отечественная / совместная / зарубежная;
- форма собственности;
- краткая история — год основания, основные изменения видов деятельности и организационной формы;
- организационная структура;
- численность работников — в целом и по основным структурным подразделениям.

2. Описать, *как в данной организации осуществляется управление персоналом по всем блокам, входящим в состав данной функции*:

- организация управления персоналом — кто занимается этой функцией, есть ли специальное функциональное подразделение;
- основные принципы управления персоналом;
- формирование кадрового состава, трудовые контракты;
- организация труда;
- обучение и развитие персонала;
- оплата и стимулирование труда;
- условия и охрана труда, социально-бытовая сфера;
- система коммуникаций.

3. Выделить *проблемные моменты и предложить пути совершенствования работы по управлению персоналом в данной организации*. Это может делаться как по ходу описания существующего положения дел, так и в составе отдельного раздела зачетной работы.

Общий объем зачетной письменной работы — 8–10 страниц печатного текста.

При оценке *учитывается как содержание, так и оформление работы*. Особое внимание обращается на *знание русского языка и культуру*

изложения: для современного менеджера, а тем более для специалиста по управлению персоналом это — профессиональное требование.

При выполнении зачетной работы слушателю могут помочь вопросы для обсуждения и самоподготовки, расположенные в конце каждой главы учебного пособия, а также материалы главы «Диагностика управления персоналом».

СХЕМА ПЕРЕХОДА К СИСТЕМЕ «БАКАЛАВРИАТ + МАГИСТРАТУРА» В ГУ ВШЭ

ГУ ВШЭ готовит *HRM*-специалистов как в бакалавриате, так и в магистратуре.

Дисциплины	Всего часов	В том числе аудиторных
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ	458	296
1. Теория социальных систем и социальных взаимодействий	108	48
2. Теоретико-методологические проблемы организационного поведения	108	72
3. Модели теории организации	108	48
4. Трудовое право	108	36
5. Маркетинговые исследования	24	72
Технология УЧР	582	346
• Функции УЧР в системе управленческих функций организации	24	40
• Рекрутинг (как смежная специальность)	104	60
• Оценка персонала	104	60
• Обучение и развитие	64	40
• Мотивация и стимулирование. Социальные программы	104	56
• Организация труда, рабочее место, условия труда	80	40
• Коммуникации, конфликты, корпоративная культура (теоретические и методологические проблемы разрешения конфликтов в организации)	108	50
Стратегия УЧР	436	194
• Стратегия управления персоналом – концептуальный курс, обобщающий и систематизирующий проблематику УЧР	104	48
• Управление организационными изменениями	108	48
• Организационное проектирование и реинжиниринг (Проектирование и анализ бизнес-процессов)	108	48
• Курс по выбору	108	48

Методология исследований, диагностики в сфере УЧР. Управленческое консультирование	552	242
• Методология и методы исследования в организациях. Исследовательский проект в УЧР	108	48
• Кейс-стади в УЧР	12	12
• Оргдиагностика + Диагностика УЧР	108	54
• Компьютерные методы анализа данных	108	36
• Теория и практика управленческого консультирования	54	36
• Разработка проектов совершенствования отдельных функций УЧР	48	54
• Актуальные проблемы УЧР – спецсеминар по выбору	108	32
СПЕЦИАЛЬНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ	918	418
1. Социология труда и профессий	108	32
2. Анализ рынков труда. Разработка обзоров зарплат	108	48
3. Информационные системы в УЧР	54	36

Наряду с факультетскими магистерскими программами студентам предлагаются межфакультетские программы. Контрольные цифры приема на данные программы утверждаются Ученым советом ГУ ВШЭ на основе предложений их руководителей.

Базовые и рабочие учебные планы межфакультетских программ рассматриваются учеными советами соответствующих факультетов (не менее двух факультетов).

Программы учебных дисциплин данных программ рассматриваются на секциях УМС по соответствующему направлению подготовки.

Перечень факультетов, с которых осуществляется перевод на данные программы без вступительных испытаний для кандидатов, соответствующих требованиям программы утверждается для каждой программы в Правилах приема на магистерские программы в ГУ ВШЭ.

Устанавливается единая цена обучения в магистратуре для выпускников ГУ ВШЭ и выпускников других вузов. На факультетских программах в текущем году она равняется цене обучения на выпускном курсе бакалавриата данного факультета в предшествующем году. Цена обучения на межфакультетских программах устанавливается особым решением Ученого совета ГУ ВШЭ. При этом она не может быть ниже уровня цен факультетских программ по данному направлению обучения.

Скидки по оплате стоимости обучения для принимаемых в порядке перевода без вступительных испытаний устанавливаются по результатам обучения на четвертом курсе в соответствии с порядком, установленным в ГУ ВШЭ для бакалавриата.

Скидки по оплате стоимости обучения для принимаемых в порядке поступления устанавливаются по результатам вступительных испытаний на основании особого Положения, утверждаемого Ученым советом ГУ ВШЭ.

Поступающим в магистратуру на места с оплатой стоимости обучения предлагаются образовательные кредиты.

Практики две: *научно-теоретическая*, 4 недели с задачей г-дготовки работы — написание текста семинара или конспекта лекции, или теоретического обоснования научного исследования, проводимого по указанию научного руководителя, и *научно-практическая*, 2 недели с задачей сбора первичных данных для своей выпускной работы, включая обзор объекта.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Аксенова Е.А., Базаров Т.Ю., Еремин Б.Л., Малиновский П.В.** Управление персоналом: Учебник для вузов. — М.: БАНКИ И БИРЖИ; ЮНИТИ, 1998.
- Алавердов А.Р.** Управление персоналом в коммерческом банке. — М.: Соминтэк, 1997.
- Армстронг М.** Практика управления человеческими ресурсами. — 8-е изд.: Пер. с англ. / Под ред. С.К. Мордовина. — СПб.: Питер, 2005.
- Аширов Д.А.** Трудовая мотивация: Учеб. пособие. — М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2005.
- Веснин В.Р.** Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 1998.
- Волкова Т.П.** Системный подход к управлению персоналом // Справочник по управлению персоналом. — 2002. — № 2. <http://www.kadrovik.ru/modules.php?module=content&op=articleread&catid=45&articleid=260>
- Галенко В.П.** Управление персоналом и стратегия предприятия. — СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994.
- Герчиков В.И.** Люмпенизация работника — тормоз на пути перехода к рынку: постановка проблемы // Социология труда в новых условиях. — Самара: Изд-во Самарского ун-та, 1993.
- Герчиков В.И.** Мотивация, стимулирование и оплата труда: Учеб. пособие. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2004.
- Герчиков В.И.** Мотивация и стимулирование труда в современных условиях // ЭКО. — 1996. — № 6.
- Герчиков В.И.** От социального планирования к управлению персоналом: развитие прикладной промышленной социологии в России: Дисс. ... д-ра соц. наук. — Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, 1997.
- Гибсон Д.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х.-мл.** Организации: поведение, структура, процессы. — 8-е изд.: Пер. с англ. — М.: ИНФРА-М, 2000.

- Голубович А.В. и др.** Управление банком: организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: АО «МЕНАТЕП-ИНФОРМ», 1995.
- Дуракова И.Б.** Управление персоналом: отбор и найм: Исслед. зарубеж. опыта. — М.: Центр, 1998.
- Егоршин А.П.** Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1997.
- Зайцева Т.В., Зуб А.Т.** Управление персоналом: Учебник. — М.: ИД «Форум»; ИНФРА-М, 2006.
- Зигерт В., Ланг Л.** Руководить без конфликтов: Сокр. пер. с нем. — М.: Экономика, 1990.
- Зыгмонтович П.** Идти на «маячок», или Пять типов мотивации к обучению // Тренинги в бизнесе. — 2006. — № 14. — С. 32–35.
- Иванцевич Д.М., Лобанов А.А.** Человеческие ресурсы управления: основы управления персоналом. — М.: «Дело Лтд», 1993.
- Карапетян А.К.** Технология построения модели компетенций для ОАО «Автофрамос» группы RENAULT / Магистр. дис. // ГУ ВШЭ, 2006.
- Кибанов А.Я.** Основы управления персоналом: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2002.
- Краткий словарь по социологии / Под общ. ред. Д.М. Гвишиани, Н.И. Лапина; Сост. Э.М. Коржева, Н.Ф. Наумова. — М.: Политиздат, 1988.
- Лобанова Т.Н.** // Кадровый вестник. — 2002. — № 2 (38). http://www.consulting.msk.ru/materials/n_bank_director.html.
- Лобанова Т.Н.** Что такое HR-профи? // Справочник по управлению персоналом. — 2003. — № 6.
- Лэнд П.Э.** Менеджмент — искусство управлять: Секреты и опыт практ. менеджмента. — М., 1995.
- Магура М.И., Курбатова М.Б.** Современные персонал-технологии. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2001.
- Марр Р., Шмидт Г.Г., Прокопенко И., Еме З.** Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики: Пер. с нем. — М.: Изд-во МГУ, 1997.
- Маусов Н.К., Кулапов М.Н., Журавлев П.В.** Управление карьерой персонала в условиях производства. — М.: Изд-во Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова, 1993.

- Мескон Е., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента: Пер. с англ. — М.: «Дело Лтд», 1992.
- Михайлов Ф.Б.** Методы управления персоналом: Учебное пособие. — М.: Изд-во Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова, 1995.
- Моргунов Е.Б.** Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005.
- Нельсон Б., Экономидис П.** Умение управлять для «чайников». — Киев: Диалектика, 1997.
- Нессонов Г.Г.** Управление персоналом коммерческой организации: Учеб. пособие. — М.: Высш. комер. шк., 1997.
- Одегов Ю.Г.** Управление персоналом в структурно-логических схемах: Учебник. — М.: Академический Проект, 2005.
- Поварич И.П., Прошкин Б.Г.** Стимулирование труда: Системный подход. — Новосибирск: Наука, 1990.
- Персонал: Словарь-справочник.** — М.: Изд-во Рос. экон. акад. им. Г.В. Плеханова, 1994.
- Поляков В.А.** Технология карьеры. — М.: «Дело Лтд», 1995.
- Попов Г.Х.** Методы управления социалистическим производством. — М.: Экономика, 1971.
- Практикум по курсу «Управление персоналом».** — СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1995.
- Прошкин Б.Г.** Место стимулирования среди методов формирования мотивов трудового поведения // Изв. Сиб. отд. АН СССР. — 1986. — № 7. — Сер. Экономика и прикладная социология. — Вып. 2.
- Прошкин Б.Г., Поварич И.П.** К вопросу о материальном неденежном стимулировании труда // Изв. Сиб. отд. АН СССР. — 1985. — № 1. — Сер. Экономика и прикладная социология. — Вып. 1.
- Прошкин Б.Г., Поварич И.П.** Основы теории и практики стимулирования труда: Учеб. пособие. — Кемерово: Кемер. гос. ун-т, 1988.
- Путачев В.П.** Руководство персоналом организации: Учебник для вузов по спец. и направлению «Менеджмент». — М.: Аспект Пресс, 1998.
- Пушкарев Н.Ф., Матвеев А.В., Пушкарев Н.Н.** Психология управления персоналом фирмы: Курс лекций. — М.: Хронограф, 1998.

- Ричи Ш., Мартин П.** Управление мотивацией: Учеб. пособие для вузов: Пер. с англ. / Под ред. проф. Е.А. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
- Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе: Пер. с англ. / Под ред. И.И. Елисеевой. — М.: Аудит; ЮНИТИ, 1996.
- Рощина А.** Модель компетенций как фундамент системы управления персоналом // Кадровый вестник. — 2000.— № 11.
- Самоукина Н.В.** Искусство управления персоналом банка. — М.: Рус. деловая лит., 1997.
- Самоукина Н.В.** Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М.: Вершина, 2006.
- Сичелли Д.** Компенсации сбытовому персоналу: практическое руководство по разработке эффективных компенсационных программ: Пер. с англ. — М.: Изд. Дом Гребенникова, 2005.
- Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю.** Управление персоналом. — СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000. — Сер. «Университетский учебник».
- Снежкова М.Л.** Модель компетенций: практика разработки и использования. — М.: Эффект-консалтинг, 2006.
- Спенсер Лайл М., Спенсер Сайн М.** Компетенции на работе. — М.: НІРРО, 2005.
- Спивак В.А.** Организационное поведение и управление персоналом. — СПб.: Питер, 2000.
- Старобинский Э.Е.** Как управлять персоналом. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998.
- Стредвик Дж.** Управление персоналом в малом бизнесе: Пер. с англ. / Под ред. В.А. Спивака. — СПб.: Изд. дом «Нева», 2003.
- Тарасов В.К.** Персонал-технология: отбор и подготовка менеджеров. — Л.: Машиностроение. Ленингр. отд-ние, 1989.
- Травин В.В., Дятлов В.А.** Менеджмент персонала предприятия: Учебно-практич. пособие. — 5-е изд. — М.: Дело, 2003.
- Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 1998.
- Управление персоналом организации. Практикум: Учеб. пособие / Под ред. д.э.н., проф. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2000.
- Уткин П.А., Кочеткова А.И.** Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. — М.: Акалис, 1996.

- Чижов Н.А.** Персонал банка: технология управления и развития. — 2-е изд., доп.— М.: Центрком, 1998.
- Шаховой В.А., Шапиро С.А.** Мотивация трудовой деятельности. Учеб. пособие. — М.: ООО «Вершина», 2003.
- Шекшня С.В.** Управление персоналом современной организации. Учебно-практич. пособие. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.
- Шекшня С.В., Ермошкин Н.Н.** Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернета. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002.
- Щербина В.В.** Средства социологической диагностики в системе управления. — М.: Изд-во МГУ, 1993.
- Щербина В.В., Садовникова Л.Б.** Социолого-психологическое обеспечение работы с кадрами (подбор, расстановка, рациональное использование). — Кишинев: Штиинца, 1989.
- Armstrong M., Murlis H.** Reward Management. London, 1988.
- Barham K., Devine M.** The Quest for the International Manager: A Survey of Global Human Resource Strategies. London, 1991.
- Beer M. et al.** Managing Human Assets. N.Y.: The Free Press, 1984.
- Boyatzis R.** The competent manager — A model for Effective Performance. John Willey & Sons, N.Y., 1982.
- Evans P., Doz Y., Laurent A.** Human Resource Management in International Firms: Change, Globalisation, Innovation. London, 1989.
- Harvard Business Review.** Россия. Май 2006. — С. 52–53.
- Human Resource Management and Technical Change / Clark J. (Ed).** London, 1993.
- Human Resource Management in Europe: Text and Cases / Vickerstaff S. (Ed).** London: Chapman and Hall, 1992.
- Lindgren R., Stenmark D., Ljunberg J.** Rethinking competence systems for knowledge-based organizations // European Journal of Information Systems, 2003, № 12.
- Moore D.R., Cheng M., Dainty A. R.j.** Competence, competency and competencies: performance assesment in organisations // Work Study, 2002, Vol. 51, № 6, p. 314–319.
- Mullins L.** Management of Organisational Behaviour. Pitman, 1992.
- Personnel Management in Britain / Sisson K. (Ed).** Blackwell, 1989.

- Storey J.** Developments in the Management of Human Resources. Blackwell, 1992.
- The Handbook of Human Resource Management / Towers B. (Ed). Oxford, 1992.
- The Handbook of Performance Management / Neale F. (Ed). London, 1991.
- Wright P.M., McMahan G.C., McCormick B., Sherman S.W.** Strategy, Core Competence and HR Involvement as Determinants of HR Effectiveness and Refinery Performance // Human Resource Management, Spring 1998.
- Wunderer R., Kuhn T.** Unternehmerisches Personalmanagement: Konzepte, Prognosen u. Strategien für das J. 2000. Frankfurt am Main: Campus N.Y., 1993.

ОГЛАВЛЕНИЕ

От автора	3
Введение	6
ГЛАВА 1	
 ФУНКЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ.....	11
Структура функции управления человеческими ресурсами	12
Служба управления персоналом	17
Становление функции управления человеческими ресурсами	18
Вопросы для обсуждения и самоподготовки	29
ГЛАВА 2	
 СТРАТЕГИЯ ПО ПЕРСОНАЛУ	30
Материалы стратегии по персоналу	31
Направленность (основные компоненты) рыночной стратегии компании.....	32
Стадии развития организации	36
Особенности политики управления человеческими ресурсами на различных стадиях развития организации	37
Эффективность реализации стратегии управления человеческими ресурсами.....	40
Вопросы для обсуждения и самоподготовки	58
ГЛАВА 3	
 ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОГО СОСТАВА	60
Увольнения и сокращения	71
Вопросы для обсуждения и самоподготовки	95
ГЛАВА 4	
 ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА.....	96
Вопросы для обсуждения и самоподготовки	109

ГЛАВА 5	
ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА	110
Оценка деятельности (аттестация).....	115
Вопросы для обсуждения и самоподготовки	134
ГЛАВА 6	
МОТИВАЦИЯ И СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ.....	135
Трудовая мотивация	137
Типологическая концепция В.И. Герчикова.....	139
Виды и формы стимулирования.....	146
Вопросы для обсуждения и самоподготовки	153
ГЛАВА 7	
ОПЛАТА ТРУДА	155
Постоянная часть оплаты	163
Переменная часть оплаты.....	167
Прочие вопросы оплаты	173
Вопросы для обсуждения и самоподготовки	190
ГЛАВА 8	
СОЦИАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ	193
Вопросы для обсуждения и самоподготовки	203
ГЛАВА 9	
СЛУЖБА ПЕРСОНАЛА	204
Структура службы персонала	204
Роли службы персонала / <i>HR</i> -менеджера	205
Квалификационные требования	206
Оценка деятельности службы персонала.....	208
Службы персонала (социологические службы) сибирских предприятий.....	214
Результат деятельности бизнес-организации	215
Информационно-аналитическая и организационная работа по кадрам	217
Программы обучения специалистов по человеческим ресурсам	219
Вопросы для обсуждения и самоподготовки	236

ГЛАВА 10	
ТРУДОВЫЕ КОНТРАКТЫ.....	237
Что такое трудовой контракт?	237
Виды и содержание трудовых контрактов (на примере Великобритании и Германии)	237
Вопросы для обсуждения и самоподготовки	244
ГЛАВА 11	
ДИАГНОСТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	245
Приложение 1	
Анализ деятельности специалиста (форма для оценки)	255
Приложение 2	
Положение о службе персонала банка.....	257
Приложение 3	
Должностная инструкция директора по персоналу банка.....	262
Приложение 4	
Требования к письменной зачетной работе	268
Приложение 5	
Схема перехода к системе «бакалавриат + магистратура» в ГУ ВШЭ.....	270
Рекомендуемая литература	273

По вопросам приобретения книг обращайтесь:

Отдел продаж «ИНФРА-М» (оптовая продажа):
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в, тел.: (495) 380-4260; факс: (495) 363-9212
E-mail: books@infra-m.ru

Магазин «Библиосфера» (розничная продажа):
109147, Москва, ул. Марксистская, д. 9, тел. (495) 670-5218, 670-5219

Отдел «Книга—почтой»:
тел. (495) 363-4260 (доб. 232, 246)

Центр комплектования библиотек:
119019, Москва, ул. Моховая, д. 16 (Российская государственная библиотека, кор. К)
тел. (495) 202-9315

Учебное издание

Владимир Исакович Герчиков

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: работник — самый эффективный ресурс компании

Учебное пособие

Редактор *Т.Г. Берзина*

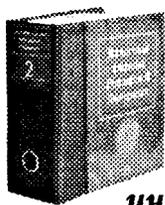
Оригинал-макет подготовлен в Издательском Доме «ИНФРА-М»

ЛР № 070824 от 21.01.93 г.

Сдано в набор 04.06.2007. Подписано в печать 27.07.2007.
Формат 60 × 90^{1/16}. Бумага офсетная. Гарнитура «Newton».
Усл. печ. л. 18,0. Уч.-изд. л. 16,59.
Тираж 2500 экз. Заказ № 7905.

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127282, Москва, ул. Полярная, д. 31в
Тел.: (495) 380-05-40, 380-05-43. Факс: (495) 363-92-12
E-mail: books@infra-m.ru <http://www.infra-m.ru>

Отпечатано с готовых диапозитивов в ОАО ордена «Знак Почета»
«Смоленская областная типография им. В. И. Смирнова».
214000, г. Смоленск, проспект им. Ю. Гагарина, 2.



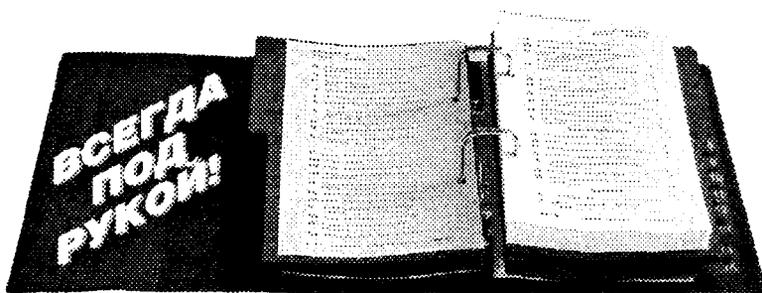
УНИКАЛЬНЫЕ ИЗДАНИЯ НА РАЗЪЕМНЫХ БЛОКАХ

*Регулярно обновляемая
информационная база в печатном виде*

Подписка в любом почтовом отделении

Индекс
в Объединенном
каталоге
«Пресса России»

«ТРУДОВОЕ ПРАВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» 2 блока, 6 дополнений	43216
«СПРАВОЧНИК ДИРЕКТОРА» 2 блока, 6 дополнений	43317
«НАЛОГОВАЯ СИСТЕМА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» 3 блока, 12 дополнений	40512
«НАСТОЛЬНАЯ КНИГА БУХГАЛТЕРА» 3 блока, 6 дополнений	39354
«ЮРИДИЧЕСКИЙ СПРАВОЧНИК БУХГАЛТЕРА» 2 блока, 6 дополнений	43221
«ГРАЖДАНСКОЕ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВО РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» 3 блока, 2 дополнения	43222
«СОБРАНИЕ КОДЕКСОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» 3 блока, 3 дополнения	43321



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
ИНФРА • М

**СБОРНИКИ НОРМАТИВНЫХ
И ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ АКТОВ**



СЕТЬ КНИЖНЫХ МАГАЗИНОВ

библио
сфера

« Б И Б Л И О С Ф Е Р А »

- ◆ **Москва**, «Библиосфера», тел.: (495) 670-5217, 670-5218
- ◆ **Москва**, «Университетский магазин «Библиосфера»,
тел.: (495) 371-9418
- ◆ **Астрахань**, «Библиосфера», тел.: (8512) 44-0050
«Библиосфера» (филиал), тел.: (8512) 54-1680
- ◆ **Березники**, «Березниковский Дом книги «Библиосфера»,
тел.: (34242) 6-6656
«Березниковский Дом книги «Библиосфера»
(филиал), тел.: (3424) 42-5496
- ◆ **Борисоглебск**, Воронежская обл., «Библиосфера»
(филиал), тел.: (47354) 607-12
- ◆ **Вел. Новгород**, «Библиосфера»,
«Новгородский Дом книги», тел.: (8162) 66-0860
«Библиосфера» (филиал), тел.: (8162) 64-8067
- ◆ **Владимир**, «Библиосфера», тел.: (4922) 32-2548
- ◆ **Воронеж**, «Библиосфера», тел.: (4732) 72-7344
«Библиосфера» (филиал), тел.: (4732) 70-6719
- ◆ **Вологда**, «Библиосфера», тел.: (8172) 75-84-16
- ◆ **Димитровград**, «Димитровградский Дом книги «Библиосфера»,
тел.: (84235) 538-40
«Димитровградский Дом книги «Библиосфера»
(филиал №1), тел.: (84235) 271-68
«Димитровградский Дом книги «Библиосфера»
(филиал №2), тел.: (84235) 327-80
- Кашира**, «Библиосфера», тел.: (269) 2-0331
- Новочебоксарск**, «Библиосфера», тел.: (8352) 73-0799

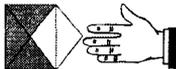


СЕТЬ КНИЖНЫХ МАГАЗИНОВ



« Б И Б Л И О С Ф Е Р А »

- ◆ **Омск**, «Омский Дом книги «Библиосфера», тел.: (3812) 41-7220
ТЦ Омский «Библиосфера», тел.: (3812) 25-3451
- ◆ **Пенза**, «Библиосфера», тел.: (8412) 55-1851
- ◆ **Пермь**, «Библиосфера» ПДК, тел.: (3422) 10-1990
«Библиосфера» (филиал №1), тел.: (3422) 44-1749
- ◆ **Саратов**, «Библиосфера», тел.: (8452) 26-0367
- ◆ **Салават**, «Библиосфера», тел.: (34763) 644-42
- ◆ **Старый Оскол**, Белгородская обл., магазин «Библиосфера»,
тел.: (4725) 32-4370
Магазин «Библиосфера №2», тел.: (4725) 25-7382
Магазин «Библиосфера №3», тел.: (4725) 48-7540
- ◆ **Стерлитамак**, «Стерлитамакский Дом книги «Библиосфера»
тел.: (3473) 23-7356
- ◆ **Ступино**, «Библиосфера», тел.: (264) 44-113
- ◆ **Тула**, «Библиосфера» Тульский Дом книги, тел.: (4872) 35-8933
«Библиосфера» (филиал №1), тел.: (4872) 21-1766
«Библиосфера» (филиал №3), тел.: (4872) 36-4617
- ◆ **Ульяновск**, «Библиосфера» Ульяновский Дом книги, тел.: (8422) 41-0268
- ◆ **Уфа**, «Башкирский Дом книги «Библиосфера», тел.: (3472) 23-2894
«Башкирский Дом книги «Библиосфера» (филиал №2),
тел.: (3472) 72-6304
«Башкирский Дом книги «Библиосфера» (филиал №3),
тел.: (3472) 51-7552
- ◆ **Чебоксары**, «Библиосфера», тел.: (8352) 21-0346
- ◆ **Череповец**, «Библиосфера», тел.: (8202) 57-2148
- ◆ **Щекино**, Филиал «Библиосфера «Тульский Дом книги»,
тел.: (48751) 52-548


ООО «Издательский Дом ИНФРА-М»

осуществляет доставку изданий по почте на территории Российской Федерации

Как заказать книги Издательского Дома «ИНФРА-М»

- Заполните бланк-заказ и отправьте
 - по факсу 363-4260 (доб. 232);
 - по почте 127282, г. Москва, ул. Полярная, д. 31в;
 - E-mail: podpiska@infra-m.ru.
- Заказ оформляется по оптовым ценам, указанным в прайс-листе, независимо от количества изданий.
- На основании заказа вам будет выставлен счет на имеющуюся в наличии литературу с учетом почтовых расходов в размере 40% от стоимости заказа.
- По выставленному счету вы можете перечислить общую сумму заказа на расчетный счет Издательского Дома «ИНФРА-М»:
 - в любом отделении Сбербанка;
 - по почте почтовым переводом.
- После оплаты отправьте в адрес издательства по почте или по факсу копию платежного поручения (или квитанцию об оплате), где необходимо указать точный почтовый адрес доставки вашего заказа и номер счета, по которому произведена оплата.
- В течение 5 рабочих дней с момента зачисления денежных средств на расчетный счет заказ будет зарегистрирован и отправлен по месту назначения с сопроводительными документами (счет-фактура, накладная).

В бланке-заказе внимательно заполняйте код книги по прайс-листу. Неправильное указание кода может привести к ошибке в оформлении вашего заказа.

Срок выполнения заказа с учетом почтовой доставки 2–3 недели.

Возврат товара

При наличии полиграфического брака товар подлежит замене в течение двух недель с момента его получения.

Свежий прайс-лист

Прайс-лист обновляется ежедневно на Internet-сайте: www.infra-m.ru

Плательщик					
ИНН/КПП					
Адрес доставки					
Телефон (код города)				Факс	
Контактное лицо					
№ п/п	Код книги	Наименование издания	кол-во	цена	сумма
Итого					
Почтовая доставка 40%					
Общая сумма с учетом доставки					

Почтовый адрес: 127282, г. Москва, ул. Полярная, д. 31в, Издательский Дом «ИНФРА-М»

Телефон: (495) 363-4260 (доб. 246, 247, 248)

Факс: (495) 363-4260 (доб. 232)

Отдел Книга-почтой

E-mail: podpiska@infra-m.ru; books@infra-m.ru

Internet: www.infra-m.ru

КНИГИ



ИНФРА-М

ПОЧТОЙ

ООО «Издательский Дом ИНФРА-М» осуществляет рассылку книг по почте на территории Российской Федерации.

Информацию о наличии книг можно получить, воспользовавшись прайс-листом Издательского Дома «ИНФРА-М», который можно бесплатно заказать и получить по почте. Также информацию о книгах можно посмотреть на сайте <http://www.infra-m.ru> в разделах «Прайс-лист» и «Иллюстрированный каталог».

Для оформления заказа необходимо прислать заявку, где следует указать:

- для организаций:

название, полный почтовый адрес, банковские реквизиты (ИНН/КПП), номера телефона, факса, контактное лицо (получателя), наименование книг, их количество;

- для частных лиц:

Ф.И.О., полный почтовый адрес, номер телефона для связи, наименование книг, их количество.

При заполнении заявки необходимо указывать код книги что значительно ускорит оформление Вашего заказа.

Заказ оформляется по оптовым ценам, указанным в прайс-листе. На основании заявки Вам будет выставлен счет на имеющуюся в наличии литературу с учетом почтовых расходов (при сумме заказа свыше 5000 рублей, предоставляются скидки).

Произвести оплату вы можете:

по безналичному расчету:

перечислите сумму на расчетный счет ООО «Издательский Дом ИНФРА-М»;

за наличный расчет:

- на почте: почтовым переводом отправьте сумму на расчетный счет

ООО «Издательский Дом ИНФРА-М»;

- в отделении Сбербанка: по квитанции-извещению на сумму счета, где получатель платежа - ООО «Издательский Дом ИНФРА-М».

В течение 5 рабочих дней с момента зачисления денежных средств на расчетный счет заказ будет подобран и отправлен по указанному в заявке адресу с сопроводительными документами (счет-фактура, накладная).

Заявку можно прислать по факсу или по адресу, указанным ниже.

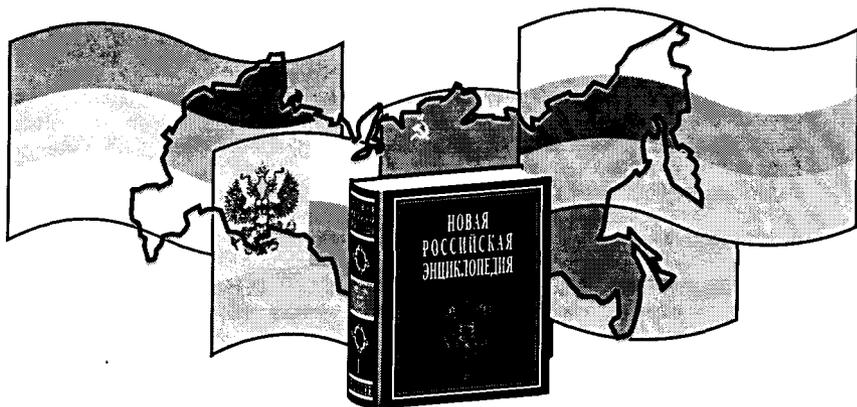
127282, г. Москва, ул. Полярная, д. 31в

Телефон: (495) 363-4260 (доб.: 246, 247)

Факс: (495) 363-4260 (доб. 232)

E-mail: podpliska@infra-m.ru

Моя Страна



Моя Энциклопедия

Издательство «Энциклопедия» и Издательский Дом «ИНФРА-М»
представляют двенадцатитомное издание

«НОВАЯ РОССИЙСКАЯ ЭНЦИКЛОПЕДИЯ»

- первая многотомная универсальная полноцветная энциклопедия в России, выходящая за последние четверть века
- все статьи выстроены в традиционном для универсальных энциклопедий алфавитном порядке
- включает в себя тысячи новых терминов, понятий, событий, имен, которых не было ни в одном другом энциклопедическом издании последних десятилетий
- первое за многие десятилетия многотомное энциклопедическое полноцветное издание на русском языке, свободное от политической заданности и идеологических штампов
- адресована широкому кругу читателей; компактность, стройная структура делает ее удобной для оперативного поиска информации, чтения в библиотеках, государственных учреждениях, фирмах, дома

Редакционную коллегию возглавляет вице-президент Российской Академии наук,
академик А. Д. Некипелов

Подписка и заказ через отдел «Книга – почтой»: (495) 363-42-60 (доб.: 246, 247)

Факс: (495) 363-42-60 (доб. 232)

Оптовая продажа: (495) 363-42-60 (доб.: 225, 226)

