
**МЕЖОТРАСЛЕВОЙ ИНСТИТУТ ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ**

Кудрявцева Е.И.

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Санкт-Петербург.

2007

УДК 331.108.2

ББК 65.050-2

К 88

Печатается по решению Ученого совета Межотраслевого института повышения квалификации.

Рецензент – Гриненко Т.Г., кандидат философских наук, профессор кафедры управления персоналом и кадровой политики Северо-Западной академии государственной службы.

Кудрявцева Е.И. Управление персоналом. Учебное пособие.

/ Е.И. Кудрявцева. - СПб: Межотраслевой институт повышения квалификации, 2007. - 85 с.

Учебно-методическое пособие адресовано слушателям курсов повышения квалификации и раскрывает основные темы учебной дисциплины «Управление персоналом»

ISBN 978-5-91346-003-5

© Межотраслевой институт повышения квалификации, 2007 г.

© Кудрявцева Е.И., 2007 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. Теория управления персоналом	6
1.1. История становления кадрового менеджмента	6
1.2. Динамика представлений об объекте и предмете кадрового менеджмента	10
1.3. Система управления персоналом в организации	12
1.4. Кадровая стратегия и кадровая политика	14
Глава 2. Организационный контекст управления персоналом	18
2.1. Особенности построения системы управления персоналом в организациях разного типа	18
2.2. Организационная культура как фактор управления персоналом	20
2.3. Служба управления персоналом: статус и задачи	22
Глава 3. Кадровые процессы в организации	25
3.1. Адаптация персонала	25
3.2. Карьерная динамика	27
3.3. Конфликты в организации	30
Глава 4. Технологии управления персоналом	34
4.1. Классификация технологий управления персоналом	34
4.2. Технологии формирования персонала	37
4.3. Технологии оценки	42
4.4. Технологии обучения	45
4.5. Технологии мотивации	49
4.6. Технологии коммуникации	53
Глава 5. Программы управления персоналом	58
5.1. Кадровое консультирование	58
5.2. Организационно-кадровый аудит	62
5.3. Программы поддержки качества	65
5.4. Программы социального развития	68
5.5. Кадровые проекты	71
Глава 6. Управление персоналом как профессия и вид деятельности	76
6.1. Профессиональные роли кадрового менеджера	76
6.2. Профессиональные качества кадрового менеджера	77
Заключение	81
Практикум	82
Литература	84

ВВЕДЕНИЕ

Управление персоналом как учебная дисциплина представляет собой систему, включающую в себя основы теории управления и теории организации, теорию управления персоналом и исследование методов, технологий и моделей практики управления персоналом в организациях.

Современные представления о системе управления персоналом связаны с пониманием нескольких важных обстоятельств:

1. Зависимость проблем управления от характера организации – формы собственности, сферы деятельности, срока существования;
2. Зависимость проблем управления от внешних (по отношению к организации) факторов – социально-экономического контекста, культурного контекста;
3. Зависимость проблем управления от стиля деятельности организации, определяемого современными тенденциями – развитие сетевых организаций, преобладание проектного мышления, направленность на инновации.

Указанные особенности заставляют руководителей различных уровней обращаться к проблемам управления персоналом и именно в их разрешении искать ресурс развития организации. Чтобы это разрешение стало эффективным, специалистам необходимы знания в широком диапазоне гуманитарных дисциплин. В их число входят:

- философия,
- социология,
- психология,
- юриспруденция,
- экономика.

Именно эти дисциплины формируют теоретический фундамент управления персоналом и позволяют ориентироваться в общих закономерностях развития социальных процессов и особенностях индивидуальной динамики деятельности людей. Управление персоналом как учебная дисциплина призвана сформировать следующие знания и умения:

- знание основных принципов построения системы управления персоналом в организации;
- знание принципов организации деятельности службы персонала;
- знание основных методов, технологических приемов и способов разрешения стандартных кадровых проблем;
- умение анализировать источники организационно-кадровых проблем;
- умение формировать программы развития персонала в соответствии со стратегическими направлениями развития организации.

Перечисленные знания и умения входят в состав основных компетенций специалиста службы управления персоналом. Эти компетенции реализуются на трех уровнях деятельности специалистов:

- на уровне управленческих процессов (регламентация принятия решений и формирование систем организации деятельности);
- на уровне персонал-процессов в организации (адаптация, продвижение, конфликты и т.д.);
- на уровне межличностных процессов (системы непосредственного управления, организация системы профессионального взаимодействия).

Профессиональные компетенции специалиста службы управления персоналом (кадрового менеджера) определяются владением основными аспектами теории и практики управления персоналом, рассмотрению которых и посвящен данный курс.

ГЛАВА 1. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. История становления кадрового менеджмента

История становления и развития кадрового менеджмента представляет собой достаточно быструю смену подходов, идей и представлений о сущности и целях управления. Каждый из этапов развития кадрового менеджмента обусловлен особенностями конкретного исторического периода, спецификой практических задач, характером культурных предпочтений, определяющих лик эпохи.

Несмотря на то, что проблемы управления как проблемы организации труда и взаимодействия людей насчитывают богатую историю, традиционно принято рассматривать динамику кадрового менеджмента в рамках столетнего отрезка времени – с начала XX века по настоящее время.

История развития идей кадрового менеджмента может быть разделена на несколько этапов:

1. Становление общего менеджмента как практики управления людьми в процессе труда (1900-1930 гг.);
2. Обособление проблем управления персоналом в рамках развития организационной психологии (1930 – 1960 гг.);
3. Профессионализация подходов к управлению персоналом как самостоятельной сфере профессиональной деятельности (1960 – 1990 гг.);
4. Формирование кадрового менеджмента как базовой стратегии организации (1990 – настоящее время).

Каждый из указанных периодов характеризуется особенностями представлений о сущности, целях, задачах, возможных формах организации воздействия на поведение людей в процессе труда, мотивах трудовой деятельности, способах влияния на показатели эффективности труда.

На первом этапе развития (1900-1930) кадровый менеджмент не выделялся в структуре менеджмента как самостоятельное явление. Подобная особенность вызвана господством технократического подхода к анализу всех процессов (экономических, социальных, трудовых), вызванного промышленной революцией. Основной практической задачей того периода была задача организации деятельности огромных масс людей, собранных на промышленных производствах. Потребность выпуска

массовой серийной продукции определила и особенности взглядов на труд, его организацию и систему оценки. Основной задачей управления выступала задача повышения производительности труда, основным механизмом управления оказывалась дисциплина, основным продуктом управления – идеальный исполнитель заданной функции. Наиболее радикально принципы управления, характерные для первого периода развития управленческих идей, сформулировал Ф. Тейлор («Принципы научного управления», 1911). Основными принципами управления, сформулированными Тейлором, стали организация и нормирование труда. Эти идеи впоследствии были развиты Г. Ганттом и супругами Гилбертами. Наряду с идеями научного управления Тейлора в начале XX века получила развитие психотехника – комплексная дисциплина, изучающая проблемы осуществления трудовых действий. Ее основоположниками считаются Г. Мюстенберг и В. Штерн, организовавшие психотехническое общество в 1903 году. Проблемы, решаемые специалистами этого общества, касались кадрового отбора, введения рациональных методов работы и оценки условий труда.

Промышленная революция создала не только новые формы организации труда, но и новый вид субъекта труда – организованного работника, выразителем интересов которого явился профсоюз. Профсоюзы поставили перед работодателями задачи организации не только самого труда, но и системы трудовых отношений. Именно на этом этапе в качестве основы зарождающегося кадрового менеджмента выступила система законодательства, а основными задачами специалистов, занятых в этой сфере, становились задачи регулирования взаимоотношений между работодателем и работником.

Второй этап развития кадрового менеджмента (1930-1960) связан с появлением специализированных служб в системе управления организацией. Эти службы (отделы кадров), занимаясь вначале только решением формальных проблем трудовых отношений, столкнулись с системой трудовых конфликтов, не поддающихся формализации и не подвластных действию технократических методов управления. Впервые в систематизированном виде данные проблемы были описаны Э. Мейо при анализе эффектов широко известных экспериментов на предприятиях американского городка Хоторн, начавшихся в 1924 году. В результате этих экспериментов было установлено, что работники представляют собой не простую массу трудящихся, а

собраны в хорошо структурированные сообщества, во многом определяющие характер поведения и уровень производительности труда. Учет интересов этих сообществ в решении управленческих задач вызвал к жизни новое научно-практическое направление, названное школой человеческих отношений. Развитие этого направления было прервано в США великой депрессией, а в Европе – второй мировой войной.

Тем не менее, сразу после войны эти идеи не только возрождаются, но и получают свое дальнейшее развитие. В круг обязанностей кадровых служб начинает входить не только учет кадров и контроль за соблюдением законодательства, но и планирование численности персонала на основании показателей экономической эффективности. Так на первый план в истории кадрового менеджмента выходит экономика. Параллельно с развитием экономической парадигмы управления развиваются системы подготовки и переподготовки кадров, особенно – среднего звена. Анализ проблем управления в 1950-е годы привел к росту интереса к организациям именно как социальным сообществам. В это время возникают такие научные направления, как теория организационной культуры и индустриальная психология. В 1955 году выходит первый учебник Гизелли и Брауна «Психология персонала и индустриальная психология», а в 1960 году – работа Д. МакГрегора «Человеческая сторона предприятия».

В начале 1960-х годов кадровый менеджмент был окончательно осознан как самостоятельное направление в системе управления. Кадровые службы стали превращаться в управления по развитию человеческих ресурсов, в работе которых в качестве основной технологии была введена технология математического расчета потребности в персонале как элемент вероятностного прогнозирования. В этот период возрастает роль индивидуального профессионального уровня работника и стимулируется персональная ответственность как основа профессиональной деятельности. Практически все крупные организации создали отделы управления человеческими ресурсами, а в США возникло знаменитое Американское общество планирования человеческих ресурсов, которое оказало большое влияние на развитие теории и практики управления.

Именно с 1960-х годов появляется большое число научных публикаций, посвященных проблемам управления персоналом, в которых обсуждаются вопросы

технологий, их эффективности, предлагаются новые формы работы с персоналом, ориентированные на стимулирование индивидуальной активности, предприимчивости.

Указанный период времени насыщен многими важными событиями: экономический кризис 1980-х с его массовыми увольнениями, потеря профсоюзами былой силы и влияния, резкое изменение в темпах экономического развития ряда стран. Все эти проблемы так или иначе отразились на каждой организации, и только те из них справились с трудностями, в которых служба персонала представляла собой разветвленную сеть технологий, обеспечиваемых высококвалифицированными специалистами. Подготовка таких специалистов стала первоочередной задачей, поэтому последняя треть XX века стала базовым периодом развития системы профессиональной подготовки в области управления персоналом.

Конец XX столетия характеризуется новой волной интереса к вопросам управления деятельностью сотрудников организаций в связи с массовым появлением мультинациональных корпораций. Глобализация экономики создала предпосылки для формирования новых явлений: свобода контрактных отношений, ориентация специалистов на одновременную занятость в нескольких местах, проблемы кросс-культурного взаимодействия работников и менеджмента и т.д. Возникают новые формы организации деятельности – проекты и новые виды организаций – сети. В качестве основного субъекта деятельности в них выступают уже не отдельные работники, а команды. Эти особенности обусловили новый поворот в истории кадрового менеджмента. Именно деятельность специалистов в области управления персоналом становится стратегическим арсеналом любой организации.

Действительно, современные условия практически исключают эффективную конкуренцию в сфере массового производства и сфере услуг, основанную на принципах технологического преимущества. Единственное конкурентное преимущество организации представляют люди, выступающие не только как носители профессиональных способностей, но и как носители идей и особых форм поведения. Работодателей (владельцев идей и капитала) и работников (владельцев способностей) уже не связывают жесткие и однозначные отношения, характерные для предыдущих эпох. Все большее внимание уделяется характеристике добровольности

этого союза, что налагает на обе стороны не только понятные ранее юридические и экономические, но и определенные психологические обязательства.

Эти обстоятельства вводят в практику деятельности специалистов по управлению персоналом новые технологии организационного дизайна и внутреннего PR. В качестве приоритетных направлений профессиональной подготовки специалистов на место экономики выходят гуманитарные дисциплины (философия, психология, культурология), а сами сотрудники подразделений управления персоналом становятся специалистами, принадлежащими к высшему управленческому уровню любой компании.

1.2. Динамика представлений об объекте и предмете кадрового менеджмента

Так как становление кадрового менеджмента протекало в разных регионах по различным сценариям, представления об объекте и предмете управления персоналом не стали чем-то однозначно и четко определенным.

Сами термины, обозначающие область деятельности (управление кадрами, управление персоналом, управление человеческими ресурсами, кадровый менеджмент) некоторыми авторами рассматриваются как синонимы, а некоторыми – как понятия, обозначающие совершенно различные виды деятельности. На первом этапе развития кадрового менеджмента в качестве объекта управления рассматривался отдельный работник или группа работников, а предметом управления выступала рабочая сила, которую необходимо было превратить в систему упорядоченных действий. Именно поэтому кадровый менеджмент не имел собственной специфики и полностью растворялся в системе непосредственного управления на линии «начальник-подчиненный». В неразвитой системе менеджмента до сих пор управление персоналом выступает как непосредственное управление, осуществляемое любым руководителем по отношению к своим подчиненным.

При первоначальном обособлении кадрового менеджмента в качестве объекта управления рассматривались группы людей (работники организации, работники подразделений, представители определенного уровня управления и т.д.). В качестве предмета управления были определены отношения («человеческие отношения» в концепции Э. Мейо), традиционно рассматриваемые как система, состоящая из двух

подсистем: формальные отношения и неформальные отношения. Необходимость упорядочивания этих отношений создала отделы кадров и само понятие «кадры» - работники с формализованными характеристиками.

На втором этапе развития кадрового менеджмента на первое место выходит понятие «ресурсы». Именно ресурсы становятся предметом управления, а их объектная представленность меняется от десятилетия к десятилетию. В 1940-е годы это - трудовые ресурсы, в 1950-е – человеческие ресурсы, в 1960-е – профессиональные ресурсы персонала. В ресурсах видится сначала резерв, потом – потенциал развития. Представление о персонале как главном ресурсе управления фактически и создало идеологию кадрового менеджмента, получившего в этот период новое имя – управление человеческими ресурсами (Human Resource Management).

Третий этап развития кадрового менеджмента характеризуется введением понятия «человеческий капитал». В качестве объекта управления здесь выступают уже не сами работники (персонал), а организация в целом, а предметом управления становится система деятельности персонала, упорядоченная с помощью технологий управления. Концепция человеческого капитала позволила определить место кадрового менеджмента не «в стороне», а на одном уровне с иными стратегическими управленческими направлениями (финансовый менеджмент, технологический менеджмент и т.д.).

Современный этап развития кадрового менеджмента характеризуется введением новых понятий и представлений о сути управления персоналом. На первое место выходят такие понятия как «миссия организации», «видение», «формат деятельности». В системе деятельности персонала и организации в целом выделяется такое образование как компетенция, система компетенций становится объектом управления. Предметом управления в современной концепции кадрового менеджмента выступает качество деятельности. Именно создание системы оценки и управления качеством деятельности является основной профессиональной задачей современных служб управления персоналом.

1.3. Система управления персоналом в организации

В качестве компонентов системы управления персоналом выступают:

1. Субъекты управления персоналом;
2. Цели управления;
3. Задачи управления;
4. Средства управления (методы и технологии)

Характеристики системы управления персоналом в организации определяются рядом внешних и внутренних факторов. В качестве внешних факторов выступают:

1. Особенности управленческой, производственной и трудовой культуры региона. Эти особенности в целом определяют уровень готовности восприятия управления персоналом как важного и самостоятельного направления. К сожалению, именно культурные особенности выступают в качестве базовых ограничений при введении новых подходов к управлению;

2. Особенности социально-экономического положения основных групп населения. Эти особенности определяют уровень запроса работников в адрес работодателей и его специфику. Именно характер социально-экономических условий задает базовый вектор, направляющий деятельность системы управления персоналом.

3. Особенности ситуации. Речь идет прежде всего о непредвиденных обстоятельствах, которые изменяют роль организации и значимость ее деятельности в актуальных форс-мажорных условиях (стихийное бедствие, политический кризис и т.д.)

В качестве внутренних факторов, определяющих систему управления персоналом, выступают следующие:

1. Характер собственника организации (форма собственности);
2. Вид (направление) деятельности организации;
3. Размер организации и ее территориальная раздробленность;
4. Характер организационной культуры.

Совокупность внешних и внутренних факторов влияет на такие характеристики системы управления персоналом как разнообразие субъектов управления, цели и задачи их деятельности, методы и технологии, с помощью которых осуществляется процесс управления.

В качестве субъектов управления персоналом выступают следующие внутриорганизационные субъекты:

1. Линейные руководители – непосредственные руководители, осуществляющие организацию деятельности и контроль результативности на местах (бригадиры, начальники участков, руководители отделов). Деятельность по управлению персоналом является основным содержанием работы линейных руководителей и предметом их ответственности. В то же время понятно, что сами линейные руководители не являются специалистами в области управления, а лишь осуществляют регламентированную плановую работу, параллельно выступая в качестве профессионального работника вверенного ему подразделения.

2. Руководители направлений, ответственные за организационные подсистемы (руководители служб). Их основная задача – обеспечение эффективного функционирования подсистемы, поэтому в своей деятельности эта группа руководителей выступает прежде всего в качестве профессиональных специалистов. В управлении персоналом они принимают участие только как эксперты по вопросам профессиональных характеристик своих подчиненных и коллег.

3. Руководители организации, осуществляющие стратегическое управление. В их компетенцию входит определение направлений деятельности организации и выбор приоритетных средств достижения общеорганизационных целей. В качестве одного из видов этих средств выступает деятельность персонала. Таким образом, выступая в качестве субъекта управления персоналом, руководители организации осуществляют опосредованное управление, выраженное в политике по вопросам персонала.

4. Служба управления персоналом (УП). Это особый внутриорганизационный субъект, представленный как отдельными менеджерами по персоналу, так и целыми подразделениями, специализирующимися в области внутриорганизационных процессов. Специалисты службы управления персоналом разрабатывают и внедряют процедуры и технологии организации деятельности персонала, оценки ее эффективности, оценки характеристик персонала и перспектив их использования. Деятельность специалистов УП может представлять собой как систему непосредственного управления (при индивидуальной работе с сотрудниками

организации), так и систему опосредованного управления (при формировании технологий управления персоналом в системе общего управления организацией).

Система управления персоналом организации складывается в зависимости от того, насколько полно в данной организации представлены все субъекты управления персоналом, каков уровень профессиональной и управленческой компетенции этих субъектов, как они определяют роль и место персонала в организации.

Составляющие системы управления персоналом (цели, задачи, методы, технологии) будут рассмотрены подробно в следующих главах.

1.5. Кадровая стратегия и кадровая политика

Кадровая стратегия представляет собой ответ системы управления персоналом на актуальные вызовы внешней и внутренней организационной среды. Кадровая стратегия может быть напрямую связана с общей стратегией развития организации, но в ряде случаев такой прямой связи не наблюдается. Так, при резком изменении внешней экономической ситуации (дефолт) организация вынуждена сокращать собственную базу для обеспечения оперативности управления в быстро меняющейся обстановке. Очевидно, что общая стратегия сокращения будет касаться и персонала, и службе управления персоналом останется только принять решение о том, как это сделать в наиболее щадящем для людей варианте. При расширении производства, реализации мероприятий, направленных на открытие филиалов в других регионах, кадровая стратегия также абсолютно очевидна и совпадает с общей стратегией.

В тех ситуациях, когда общая стратегия развития организации связана не с количественными, а с качественными изменениями, возникает ее опосредованная связь с кадровой стратегией. Тогда сама кадровая стратегия может стать определяющей для общей стратегии развития организации. Например, рост конкурентоспособности во многом определяется качеством персонала, следовательно, верно определенные службой персонала характеристики предпочитаемых работников могут задать направление стратегических изменений организации в целом (в частности, привести к изменению профиля ее деятельности). В любом случае, существует два направления связи стратегии развития организации и кадровой стратегии: от общей – к кадровой и от кадровой – к общей. Выбор варианта всегда

связан с тем, насколько в конкретных условиях для руководства организации ясны внешние и внутренние факторы, определяющие актуальную позицию организации.

Кадровая стратегия, несомненно, связана с другими подвидами стратегии развития организации: финансовой, сырьевой, маркетинговой. Только их взвешенное сочетание позволяет организации в конечном итоге развиваться именно по своему единственному пути. На каждом этапе только один из подвидов организационной стратегии занимает лидирующее положение, остальные становятся лишь системой обеспечения. Для того, чтобы кадровая стратегия стала определяющей в стратегическом развитии организации, необходимо наличие одного из двух условий: либо организация по всем параметрам деятельности имеет устойчивые позиции (организация устойчиво конкурентоспособна), либо единственный источник конкурентоспособности заключается в идеях, которые могут принести в организацию только ее сотрудники (организация в целом неконкурентоспособна). При иных условиях кадровая стратегия будет подчинена иным стратегическим направлениям развития организации.

Кадровые стратегии могут быть дифференцированы:

1. По срокам (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные);
2. По адресации (на отдельные группы персонала, на весь персонал);
3. По содержанию (направленные на переподготовку персонала, его сокращение, его расширение и т.д.);
4. По характеру действий (мобилизационная, поступательная, экспериментальная).

Наряду с кадровой стратегией существует и кадровая политика. Она представляет собой систему приоритетов при формировании персонала, определении его основных характеристик, способов и механизмов принятия и реализации решений в области персонала. Кадровая политика имеет несколько уровней.

Первым уровнем кадровой политики является политика государства в области труда и занятости (государственная политика занятости). Она определяется системой государственного законодательства и представляет собой механизмы государственных гарантий. В первую очередь в рамках государственной политики в сфере труда определяются такие важные параметры как право на труд (закрепленное в Конституции) и возрастные границы труда (время возможного начала трудовой

деятельности и выход на пенсию). Содержание государственной политики также очевидно просматривается в таком важном разделе государственного обеспечения как образование. Именно государственная образовательная система, ее дифференцированность и стадийность дают ориентиры для формирования системы требований к работникам, занимающим большинство должностей в организациях. Также общегосударственная политика определяет права отдельных групп – инвалидов, сирот, - способствующие возможности включения этих групп в трудовую жизнь.

Вторым уровнем кадровой политики является государственная кадровая политика, реализуемая в организациях государственного (бюджетного) сектора. Специфика этих организаций заключается в том, что их деятельность и представляет собой реальную деятельность государства, адресованную гражданам. Так как эти организации и реализуют систему государственных гарантий, их сотрудники должны обладать рядом жестко определенных характеристик. С этой целью в бюджетных организациях формируется строгая система работы с персоналом, направленная прежде всего на отбор кадров в строгом соответствии с требованиями, аттестацию соответствия характеристик работников требованиям должностей, постоянное повышение квалификации и переподготовку кадров. Наиболее жестко данная система представлена в системе государственной службы.

Третьим уровнем кадровой политики является кадровая политика конкретной организации. Она определяется как внешними, так и внутренними обстоятельствами. В качестве внешних факторов формирования организационной кадровой политики выступают форма собственности организации и социально-экономическая обстановка. В качестве внутренних факторов – уровень организационной культуры, модель управления, стиль руководства. Внутренние факторы влияют на такие характеристики кадровой политики как открытость, четкость, постоянство. Вне зависимости от конкретных характеристик, кадровая политика выражается в системе кадровых решений, и только их анализ позволяет делать выводы об особенностях кадровой политики в той или иной организации.

Кадровая политика организации может быть разделена на несколько видов (по параметру целеполагания):

- пассивная (отсутствие прогноза, приводящего систему управления в режим экстренного реагирования на негативные проявления),
- реактивная (наличие системы краткосрочного прогноза, решение стандартных для организации кадровых проблем),
- превентивная (наличие системы прогноза и технологий кадровой работы, обеспечивающих развитие организации в стабильных внешних условиях),
- активная (наличие кадровых программ, призванных создать фундамент для развития организации вне зависимости от динамики внешних условий).

По параметру направленности кадровая политика может быть определена как открытая (направленная на внешний рынок труда) и закрытая (ориентированная только на собственные кадры).

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КОНТЕКСТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

2.1. Особенности построения системы управления персоналом в организациях разного типа

Кадровая политика организации, выражается в системе кадровых мероприятий и кадровых программ. Они, как было показано выше, зависят от различных факторов, к которым относятся и собственно организационные факторы.

Первым объективным фактором является тип организации, определяемый формой собственности и основными задачами деятельности. По этому параметру можно выделить следующие организации:

1. Организации системы государственной службы;
2. Организации бюджетной сферы;
3. Государственные унитарные предприятия;
4. Организации и предприятия, основанные на акционерном капитале;
5. Организации и предприятия, основанные на частном капитале;
6. Некоммерческие организации.

Указанный фактор определяет степень сформированности кадровой политики, обеспеченность ее регламентами и устойчивыми процедурами. Этот же фактор определяет меру самостоятельности руководства организации в выборе направлений кадровой стратегии.

Вторым фактором является размер организации. В теории управления персоналом принято считать, что организации с численностью до 50 человек, как правило, не имеют сформированной кадровой политики, а вся деятельность по управлению персоналом в них сводится к фиксации трудовых отношений и непосредственному управлению деятельностью сотрудников. Если в организации штат насчитывает более 50 человек, возникает необходимость в выделении управления персоналом как самостоятельного направления и это, как правило, приводит к формированию соответствующей службы в структуре организации.

Третьим фактором выступает характер деятельности сотрудников организации. Деятельность сотрудников может быть строго фиксированной и нормированной (производственная деятельность) или может содержать массу не-формализуемых

характеристик (творческая деятельность). В этой деятельности может различаться степень ответственности сотрудников за исполнение обязанностей, форма этой ответственности и тип последствий при невыполнении обязанностей или злоупотреблении должностным положением. Эти обстоятельства ориентируют деятельность службы управления персоналом на одно из возможных направлений:

- на обеспечение выполнения плановых показателей;
- на контроль соблюдения норм и правил;
- на выработку процедур деятельности;
- на развитие индивидуальных приемов деятельности.

В качестве четвертого объективного внутриорганизационного фактора, определяющего кадровую политику организации, выступает фаза развития организации в пределах организационного цикла. Теоретиками управления Ф. Газлом и Б. Ливехудом выделены четыре фазы развития организации:

- первичная фаза (фаза старта, начала деятельности);
- фаза дифференциации (фаза развития деятельности, ее упорядочивания);
- фаза интеграции (фаза устойчивой деятельности);
- фаза ассоциации (фаза кризиса или перелома деятельности).

В зависимости от того, на какой фазе развития находится организация, она характеризуется особой направленностью кадровой политики и способами ее реализации. На первой фазе в качестве основы выступают психологические методы, на второй – формально-административные, на третьей – организационно-управленческие, на четвертой – инновационные. Фаза развития определяет не только методологию управления персоналом, но и содержание конкретных задач этого управления. Для первой фазы характерна задача мотивации персонала, для второй – формирование профессиональной нормативной структуры персонала, для третьей – стабилизация характеристик персонала, для четвертой – мобилизация персонала. Указанные задачи могут быть эффективно выполнены только в том случае, когда организационная культура не станет препятствием к реализации стратегии развития организации.

2.2. Организационная культура как фактор управления персоналом

Организационная культура – внутриорганизационная система упорядочивания деятельности сотрудников, определяющая господствующий тип отношений между сотрудниками и формы разрешения внутриорганизационных проблем. В зависимости от характера организационной культуры определяются цели, задачи, методы и формы управления персоналом.

Современные представления об особенностях организационной культуры позволяют выделить несколько ее классификаций, каждая из которых ориентирует на те или иные аспекты управления персоналом.

Известный российский социолог Т.И. Заславская предлагает разделить организации по признаку правовой культуры. Этот критерий позволяет выделить организации, культивирующие правовые практики трудовых отношений и те, в которых господствуют неправовые практики. Соответственно, в первых из них деятельность по управлению персоналом базируется на законодательно зафиксированных нормах и правилах, сотрудники защищены от произвола работодателя и могут оспаривать его решения в законном порядке. Другие организации (с неправовыми практиками) характеризуются индивидуализацией отношений между работодателем и работником, абсолютной незащищенностью последнего. В этом случае управление персоналом носит неформальный характер, а его содержание зависит только от субъективных факторов.

Во-вторых, организации можно разделить по характеру проявленности культуры. По этому критерию можно выделить:

- организации с четкими признаками организационной культуры (разработанный PR, ясность требований, высокий уровень лояльности сотрудников и т.д.);
- организации с локальными признаками организационной культуры (правила поведения и действий, нормы внешнего вида и т.д.);
- организации без явных признаков организационной культуры (сотрудники организации, их деятельность не имеют очевидной специфики, выглядят «как все»).

По уровню организационной культуры можно выделить организации:

- с признаками производственной и деловой культуры современного уровня (внешний вид, использование современных технических средств, качество деятельности, клиентоориентированное поведение);

- с признаками стандартной производственной и деловой культуры (использование обычных, традиционных средств, средние стандарты качества);

- с признаками низкой деловой и производственной культуры (отсутствие контроля за внешним видом, поведением сотрудников, отсутствие заботы об оснащении сотрудников средствами деятельности, примитивные формы деятельности).

Один из классиков теории управления Д. Коул выделяет четыре типа организационной культуры по форме отношений руководства и подчинения:

- бюрократическую, характеризующуюся жесткими формальными отношениями;

- органическую, ориентированную на удовлетворение социальных потребностей сотрудников;

- предпринимательскую, основанную на признании личной инициативы и поощрении частных интересов сотрудников;

- партисипативную, учитывающую гармонию индивидуального и организационного целеполагания.

Влияние организационной культуры и отражение ее особенностей в системе управления персоналом прежде всего выражается в тех аспектах, которые выделил исследователь японского менеджмента У. Оучи:

- порядок найма сотрудников в организацию;

- содержание оценки персонала и характер его продвижения;

- тип внутриорганизационной карьеры, характерный для сотрудников разных управленческих уровней;

- механизм контроля параметров деятельности сотрудников;

- форма принятия управленческих решений;

- тип ответственности за результат деятельности;

- направленность интереса руководства по отношению к сотрудникам.

Организационная культура как фактор управления персоналом должна оцениваться не только с точки зрения ее формы, но и с позиций ее содержания. По содержанию в организационной культуре выделяется система ценностей, система норм, система знаний и система символов. В качестве принципов организационной культуры выступают принципы соотношения целей и средств, индивидуальных и

общественных ценностей, краткосрочной и долгосрочной выгоды, материального и виртуального содержания.

2.3. Служба управления персоналом: статус и задачи

Служба управления персоналом организации представляет собой самостоятельное функциональное и структурное подразделение, статус и состав которого зависит от организационных особенностей. Выделяются следующие функции службы персонала:

1. Регистрационная – документальное оформление отношений между работодателем и работником, фиксация изменений профессиональных характеристик (образование, стаж, продвижение), ведение кадрового документооборота, сбор статистических сведений и т.д.);

2. Организационная – формирование и внедрение стандартных процедур управления персоналом (кадровый отбор, аттестация, ротация и т.д.);

3. Аналитическая – оценка характеристик кадровых процессов, формирование системы контрольных показателей, оценка потенциала различных групп персонала;

4. Стратегическая – ведение инновационного процесса в организации, разработка кадровой стратегии и мероприятий по ее реализации.

Деятельность службы управления персоналом развивается постепенно – от регистрационной функции к стратегической. Конкретная функциональная характеристика службы персонала зависит от нескольких факторов:

1. Размер организации;
2. Этап развития организации;
3. Характер организационной культуры.

Возможность реализовать конкретную функцию связана с тем, каков организационный статус службы персонала. Первоначально службы персонала формировались как бюро или отделы кадров, призванные решать задачи в рамках регистрационной функции. Деятельность этих подразделений всегда носила подчиненный характер.

В дальнейшем при развитии практики управления персоналом в организациях были сформированы кадровые службы, находящиеся в подчинении заместителя

директора организации по кадрам. В этом случае в состав кадровой службы уже входили несколько подразделений, занимающихся отдельными вопросами:

- отдел кадров – для реализации регистрационной функции;
- отдел подготовки и обучения кадров – для реализации организационной функции;
- исследовательский отдел (социально-психологическая лаборатория, бюро НОТ и т.д.) – для реализации аналитической функции.

Разветвленная структура кадровой службы позволяла решать ряд задач, однако в традиционной системе управления деятельность кадровой службы во многом ограничивалась тем, что некоторые проблемы, напрямую касающиеся вопросов работы с персоналом, решали другие специалисты, работающие в других службах. В частности, отдел труда и заработной платы подчинялся главному экономисту, часто именно в это подразделение входило бюро НОТ. Отдел охраны труда мог оказаться в подчинении главного инженера или главного технолога. В качестве самостоятельного подразделения всегда оказывалась служба безопасности. В целом деятельность системы управления, направленная на персонал, оказывалась плохо согласованной.

Современная концепция управления предполагает обязательное исполнение службой персонала стратегической функции. Это оказывается возможным только в том случае, когда подразделения службы персонала обладает в организации статусом административного аппарата, а руководители подразделений этой службы в рамках своих должностных обязанностей оказывают влияние на принятие всех стратегических решений в организации.

В зависимости от организационного статуса, служба персонала выступает как внутренний заказчик и как внутренний исполнитель в рамках своих функциональных обязанностей. Как исполнитель служба персонала строит деятельность в соответствии с теми задачами, которые для нее формулирует система управления (руководители организации). В том случае, если у службы персонала невысокий организационный статус, она не может корректировать данные задачи. В той ситуации, когда статус самой службы высок, она принадлежит к уровню стратегического управления, она может:

1. Вносить коррективы в постановку задач управления персоналом;
2. Выступать инициатором для проведения различных работ и разработки программ управления персоналом;
3. Выступать заказчиком по отношению к службам управления подразделений.

Наивысший статус службы персонала подтверждается тем, что именно она становится заказчиком по отношению к другим системам управления организации и ставит перед ними задачи разработки различных проектов. В частности, служба управления персоналом как правило выступает инициатором работ по формулированию миссии организации, ее целей и стратегий.

ГЛАВА 3. КАДРОВЫЕ ПРОЦЕССЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Адаптация персонала

Адаптация персонала – сложный процесс поиска и определения форм соответствия характеристик работников и требований конкретной организационной среды. Процесс адаптации включает в себя два направления изменений:

1. Приспособление сотрудников организации к требованиям, которые предъявляются к их работе и поведению;
2. Приспособление организационной среды к характеристикам работников для обеспечения комфорта в процессе внутриорганизационной деятельности.

Как правило, процесс адаптации рассматривается только как односторонний – приспособление сотрудников к особенностям организации.

Процесс адаптации протекает в организации постоянно, так как связан с различными изменениями как в составе и структуре персонала, так и в системе его деятельности.

Выделяется несколько групп субъектов организационной адаптации и несколько видов адаптации в соответствии с адаптационными задачами:

1. Социальная адаптация – приспособление к требованиям социальной среды. Этот вид адаптации характерен для лиц, впервые поступающих на работу по окончании учебного заведения или после длительного перерыва в работе по найму. В этом случае для адаптанта представляют трудности элементарные требования, которые для остальных сотрудников являются понятными и простыми в исполнении (правила внутреннего трудового распорядка, должностные обязанности). Необходимость социальной адаптации превращает организацию в особый социальный институт, участвующий в процессе социализации взрослых людей. Механизмом социальной адаптации является социальная педагогика.

2. Профессиональная адаптация – приспособление к требованиям профессии. Этот вид адаптации характерен для лиц, впервые приступающих к профессиональной деятельности именно в рамках конкретной профессии. Это могут быть выпускники учебных заведений, не имеющие опыта профессиональной деятельности, или сотрудники организации, прошедшие профессиональную переподготовку. Данный вариант адаптации предполагает постепенное освоение

профессиональных приемов и технологий и поступательное расширение задач, которые способен решать конкретный сотрудник. Механизмом профессиональной адаптации выступает профессиональное консультирование и внутриорганизационное обучение.

3. Должностная адаптация – приспособление сотрудника к требованиям конкретной должности. Должностная адаптация затрагивает всех сотрудников, поменявших свой статус в организации. В качестве адаптантов выступают лица, получившие повышение в должности, и лица, должности которых были содержательно изменены. В любом случае меняется не только характер деятельности, но и те средства, с помощью которых сотрудник решал должностные задачи. Наиболее сложные варианты должностной адаптации – при понижении статуса должности и при повышении в должности в пределах одного подразделения. И в том и в другом случае сотрудник пытается использовать те механизмы и средства исполнения, к которым он привык в прежнем должностном статусе. Механизм должностной адаптации – индивидуальное консультирование.

4. Организационная адаптация – приспособление сотрудников к новым требованиям. Данный вид адаптации прежде всего свойственен сотрудникам, перешедшим в организацию из других организаций. В том случае, если у них нет проблем с профессиональной и должностной адаптацией, особенности организационной культуры все равно потребуют от них определенных изменений. Эти изменения прежде всего касаются способов исполнения заданий, поручений и характера коммуникации. Как правило, организации не имеют специальных механизмов контроля организационной адаптации, она в большинстве случаев происходит спонтанно и поэтому может занимать период до двух лет. Организационная адаптация также затрагивает и другие группы сотрудников организации в том случае, если в ней предполагаются существенные изменения. В этом случае всем сотрудникам организации придется осваивать принципы иной организационной культуры. Масштабный процесс организационной адаптации требует и особого механизма – тренинга инновационной готовности.

Для того, чтобы процесс адаптации сотрудников был управляем, не растягивался во времени и не снижал производительность труда, служба персонала организации разрабатывает особые адаптационные программы, ориентированные на различные

адаптивные группы. Наличие таких программ позволяет при необходимости составить план индивидуальной адаптации, рассчитать ее продолжительность и стоимость. Индивидуальный адаптационный сценарий зависит от того, какие виды адаптации актуальны для конкретного сотрудника, каков его личностный и профессиональный потенциал, как характеризуется его должность. В зависимости от этих условий предлагается система групповых или индивидуальных адаптационных мероприятий. В качестве групповых мероприятий выступают:

- семинары по отдельным вопросам организации деятельности;
- обучение основным приемам и правилам с системой зачетов (техника безопасности, правила внутреннего трудового распорядка);
- беседы с представителями отдельных подразделений;
- семинары-тренинги под руководством специалистов службы персонала.

Индивидуальные адаптационные мероприятия представлены системой индивидуальных консультаций и практикой регулярного анкетирования адаптантов по основным вопросам деятельности. Анкетирование позволяет решить несколько задач:

- оценить эффективность адаптации;
- определить зоны дезадаптации;
- сформировать систему обратной связи.

Современная практика управления персоналом свидетельствует о том, что наиболее эффективными адаптационными мероприятиями являются постоянные семинары для различных групп сотрудников. Если сотрудник участвует в семинарах с различным составом, процесс его адаптации протекает менее драматично.

3.2. Карьерная динамика

Карьера представляет собой результат всех изменений, которые происходят с человеком в процессе его профессиональной деятельности. Карьера всегда связывается с динамикой статуса человека как сотрудника, как профессионала, как личности. Так как карьера представляет собой результат изменения многих статусов, отношение к которым может быть любым, ее оценка имеет ярко выраженный субъективный компонент.

При анализе карьеры прежде всего различают ее два варианта: потенциальная карьера и реальная карьера. Потенциальная карьера – система возможностей, которые объективно существуют для конкретного человека или группы людей. Реальная карьера – результат пройденного профессионального пути. Между потенциальной и реальной карьерой простирается карьерный процесс, который имеет много видов и форм. Классификация карьеры зависит от того основания, которое положено в основу классификации:

1. Уникальность - этот критерий позволяет выделить типичную карьеру и карьеру уникальную;
2. Локализация (место протекания карьерного процесса) - внутриорганизационная и внеорганизационная карьера;
3. Динамика – стремительная, плановая, медленная карьера;
4. Содержание – должностная, профессиональная, статусная карьера;
5. Характер – вертикальная, горизонтальная, диагональная карьера.

Наибольшей проблемой в процессе управления карьерой является необходимость совмещения индивидуальных стремлений и возможностей конкретной организации.

Типичная индивидуальная карьера ориентирована на структуру социальных институтов и выглядит следующим образом:

1. Предварительный этап (до 25 лет) выбор стартовой области деятельности, обучение, первые профессиональные пробы;
2. Становление (до 30 лет) – освоение профессии, формирование уровня профессиональных притязаний;
3. Продвижение (до 45 лет) – реализация профессиональных притязаний;
4. Акме (до 60 лет) – достижение содержательного пика;
5. Завершение - постепенное снижение профессиональной нагрузки, переход на особые формы занятости.

Содержательная сторона индивидуальной карьеры определяется такими факторами как традиция, случай, долг и рациональность выбора.

Каждый профессионал в процессе карьерного движения проходит несколько фаз профессионального развития:

1. Оптант – умозрительный выбор профессии или рода занятий;

2. Адепт – непрямая профессиональная проба (например, в процессе получения образования);

3. Адаптант – прямая профессиональная проба, попытка реального освоения профессии;

4. Интернал – профессионал основного профессионального уровня;

5. Мастер – профессионал высокого профессионального уровня;

6. Авторитет – профессионал уникального уровня.

Внутриорганизационная карьера специалиста связана не только с его индивидуальными особенностями, но и с тем, каковы внутриорганизационные условия карьерной динамики. Прежде всего, в качестве внутриорганизационных факторов выступают:

1. Высшая точка карьеры – высшая должность в организации, которую может занять специалист соответствующей квалификации;

2. Длина карьеры – количество ступеней карьеры от низшей до высшей точки;

3. Уровень мобильности специалистов – соотношение внутриорганизационного продвижения и ухода специалистов из организации.

Данные факторы определяют уровень организационных ограничений карьеры. Для одних специалистов карьера в организации может оказаться перспективной, для других – нет. Поэтому ориентация всех специалистов на внутриорганизационную карьеру оказывается неэффективной. При построении индивидуального карьерного плана необходимо учитывать:

1. Потенциал сотрудника в соответствии с должностями организации;

2. Лояльность сотрудника и уровень его профессиональной мобильности;

3. Готовность организации нести затраты по переподготовке и переобучению сотрудника для увеличения его карьерного диапазона.

Так как индивидуальная карьера в организации зависит от массы факторов, ее невозможно точно спланировать. Служба управления персоналом включается в карьерный процесс только в точках его перелома, когда необходимо произвести оценку перспектив тех или иных кадровых решений. Основной технологией работы службы управления персоналом при управлении карьерным процессом является формирование кадрового резерва.

Кадровый резерв представляет собой группу кандидатов на замещение должностей определенного уровня, прошедших оценку и признанных соответствующими требованиям к этой должности. Организации формируют внеорганизационный и внутриорганизационный кадровый резерв. Внеорганизационный кадровый резерв – группа специалистов, желающих работать в организации, для которых на данный момент отсутствуют вакансии. Они могут быть приглашены в организацию при освобождении соответствующих должностей.

Внутриорганизационный кадровый резерв – группа сотрудников организации, которые по результатам аттестации или иной оценочной процедуры показали готовность к должностям более высокого уровня.

Наличие кадрового резерва и мероприятия, ориентированные на эти группы специалистов, способствуют упорядочиванию карьерного процесса в организации.

3.3. Конфликты в организации

Исследованию конфликтов посвящены работы в рамках самостоятельной дисциплины - конфликтологии. С точки зрения проблем управления персоналом основной вопрос при исследовании конфликтов касается, прежде всего, квалификации конфликта, позволяющей выяснить его участников, причины возникновения и, соответственно, круг лиц, которые должны быть привлечены при разрешении конфликта.

Вне зависимости от точки зрения на конфликт, все специалисты выделяют в нем три характеристики:

1. Наличие противоречия (содержание конфликта);
2. Наличие противоборствующих сторон (субъекты конфликта);
3. Наличие сильных негативных эмоций (фон конфликта).

Специалисты выделяют два подхода к определению конфликта:

1. Конфликт как столкновение.
2. Конфликт как система отношений.

То, что обычно называют конфликтом (действия сторон, открытые для внешнего наблюдения) может быть как способом проявления конфликта (выяснение позиций, скрытых до поры), так и способом разрешения конфликта (активные действия, направленные на снятие явного противоречия).

Структура конфликта определяется следующими содержательными компонентами:

1. Инцидент – повод для одной из сторон осознать факт противоречия и/или начать активные действия в адрес другой стороны;
2. Конфликтная ситуация – конкретное развитие конфликта в пространстве и времени;
3. Субъекты конфликта – участники конфликтного взаимодействия;
4. Предмет конфликта – интересы, пришедшие в столкновение.

Конфликты в организации представляют особый предмет рассмотрения. Дело в том, что реальное конфликтное содержание может быть скрыто действием многочисленных факторов, мешающих увидеть существо конфликта и быстро разрешить его.

В организации можно встретить два вида конфликтов – организационные и личные. Организационные конфликты всегда обусловлены проблемами управления, нарушением соотношения структуры и функций, иными управленческими ошибками. Личные конфликты – результат взаимодействия конкретных людей, на их характеристики существенно влияют индивидуальные особенности, такие как уровень эмоциональности, толерантность и т.д. Так как в организации деятельность осуществляют конкретные люди, собранные в группы, любой конфликт легче определить как межличностный или межгрупповой, сложнее увидеть его организационную природу.

Традиционно в конфликтологии выделяют следующие виды конфликтов:

1. Внутриличностный – конфликт между различными сторонами одной личности, борьба мотивов;
2. Межличностный – конфликт двух людей, которые резко различаются во взглядах, вкусах, установках, привычках, системах оценки;
3. Внутригрупповой – конфликт между людьми, принадлежащими одной группе, не желающими ее покидать, но не способными далее продолжать совместную деятельность в прежних отношениях;
4. Межгрупповой – конфликт между группами как между самостоятельными субъектами деятельности, в основном – за право контроля того или иного процесса.

В организации эти виды конфликтов широко представлены, однако их содержание далеко не всегда соответствует форме протекания.

Во-первых, конфликты в организации имеют определенную направленность. Вертикальные конфликты – столкновение сотрудников, принадлежащих разным управленческим уровням. Они обусловлены некомпетентностью, узостью взглядов, отсутствием учета объективных факторов. Это конфликты между руководителями и подчиненными, между администрацией и работниками. Они могут быть разрешены только путем переговоров. Горизонтальные конфликты - конфликты между субъектами одного управленческого уровня: между сотрудниками одного подразделения или между соседними подразделениями. Причиной таких конфликтов является нарушение соотношения функций, порождающее дублирование (конкуренцию) или функциональный вакуум. Разрешение таких конфликтов требует принятия управленческих решений.

Во-вторых, конфликты в организации различаются по предмету спора. В качестве такового выступают сроки, средства деятельности, способы деятельности, формы контроля.

В-третьих, организационные конфликты различаются по степени проявленности. Скрытый конфликт выражается в том, что его содержание уже переживается сотрудниками, но еще не осознано как конфликт. Людям становится трудно работать, они чрезмерно напряжены и раздражены. Спонтанный конфликт выражается в том, что часть сотрудников осознают содержание конфликта, но выступают как выразители мнения одной из сторон. В этом случае конфликт может быть неверно диагностирован, в частности – как межличностный. Зрелый конфликт проявляется прежде всего в том, что становится ясен не только предмет конфликта, но и определяются субъекты и способы их действий. При грамотной работе зрелый конфликт быстрее всего разрешается, так как его можно полностью охарактеризовать с помощью рациональных процедур.

Служба управления персоналом участвует в разрешении организационных конфликтов в двух ролях: как диагност и как создатель процедуры урегулирования. При диагностике конфликта следует иметь в виду, что в конечном итоге любой конфликт в организации свидетельствует о неадекватности управленческих процедур, даже в том случае, если это действительно только межличностный конфликт. В

частности, может оказаться, что при кадровом отборе не был учтен один из параметров или в организации нарушены правила при формировании рабочих мест. Как автор процедуры урегулирования (разрешения) конфликта служба управления персоналом должна исходить из следующих принципов:

1. Точность определения субъектов и предмета конфликта;
2. Локализация конфликта (недопустимость расширения его базы и участников);
3. Поэтапность решения спорных вопросов;
4. Необходимость максимальных решений, ориентированных на снятие причины, а не на коррекцию следствий.

В любом случае следует иметь в виду, что конфликт – явление нормативное. Невозможно представить себе реальное взаимодействие людей, лишённое противоречий и споров. Сами конфликты не являются негативными, отрицательными могут быть только их последствия при неадекватных решениях.

ГЛАВА 4. ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

4.1. Классификация технологий управления персоналом

Технологии управления персоналом представляют собой систему целей, средств и способов оказания управляющего воздействия на персонал. Технология – это инструмент воздействия, использование которого может быть поручено различным внутриорганизационным субъектам. Именно поэтому важно классифицировать технологии и определить диапазон их использования.

Все технологии управления персоналом можно разделить на несколько классов на основании нескольких признаков.

Во-первых, все технологии разделяются по признаку цели. Данную классификацию предлагает Т.Ю. Базаров. По этому признаку технологии управления персоналом делятся на:

1. Технологии формирования персонала;
2. Технологии поддержания работоспособности персонала;
3. Технологии обеспечения инновационного процесса.

Во-вторых, технологии управления персоналом различаются по признаку причины их появления:

1. Технологии плановых мероприятий;
2. Технологии экстренных мер.

В-третьих, технологии управления персоналом можно разделить в соответствии с масштабом их применения:

1. Технологии управления персоналом организации в целом;
2. Технологии управления отдельными персонал-группами;
3. Технологии управления отдельными сотрудниками.

В-четвертых, технологии управления персоналом могут быть разделены в соответствии с признаком определенности:

1. Апробированные технологии;
2. Экспериментальные технологии.

Для организации особо важно, кто является автором технологий. По происхождению все технологии можно разделить на:

1. Традиционные, повсеместно используемые в практике деятельности кадровых служб (например, технологии кадрового учета). Данные технологии частично имеют законодательное закрепление, частично являются результатом профессионального наследования.

2. Отраслевые, являющиеся результатом деятельности особых отраслевых органов и служб. Эти органы разрабатывают технологическое обеспечение деятельности кадровых служб отрасли, в основном – на уровне примерной модели.

3. Профессиональные, создаваемые специальными организациями (консалтинговыми агентствами) по заказу организаций. Эти технологии учитывают специфику конкретной организации и особенность момента, для которого строится технология. Однако необходимость учета многих параметров делает эти технологии весьма затратными и, как следствие, дорогими.

4. Инновационные – созданные службой управления персоналом организации для разрешения актуальных проблем организации и реализации стратегии организационного развития. Формирование и внедрение таких технологий требует высокой квалификации специалистов службы и высокого организационного статуса службы управления персоналом.

Еще одна классификация технологий управления персоналом связана с определением субъекта управления. По этому признаку технологии можно разделить следующим образом:

1. Технологии, реализуемые специалистами службы управления персоналом;

2. Технологии, реализуемые службой управления персоналом совместно с руководителями подразделений и организации в целом;

3. Технологии, реализуемые руководителями подразделений под контролем специалистов службы управления персоналом.

В зависимости от того, какие средства используются для достижения управленческой цели, технологии управления персоналом делятся на четыре группы:

1. Административные технологии. Эти технологии опираются на юридически закрепленные нормы, правила и стандарты. Основу административных технологий составляет законодательная база: Конституция, Трудовой Кодекс, ведомственные инструкции и правила, локальные нормативные акты. Сутью

административных методов является унификация сотрудников организации, преодоление субъективного подхода в оценке их действий и при принятии управленческих решений. Трудности использования административных технологий связаны с тем, что практически невозможно найти систему норм, полностью и непротиворечиво трактующих конкретные обстоятельства. Именно поэтому административные методы должны быть подкреплены системой учета (фиксации) конкретных неоспоримых фактов (опозданий и отсутствия сотрудника на рабочем месте, несоблюдение сроков выполнения заданий, решение трудной задачи, принятие на себя ответственности при экстремальных обстоятельствах и т.д.) В любом случае административные технологии венчаются созданием документов, фиксирующих факты, и представляют собой особую систему формального описания деятельности сотрудников в организации.

2. Экономические технологии. Данные технологии связаны с использованием в качестве средства управления экономической выгоды. Экономические технологии могут быть сформированы как система санкций, система стимулирования, система поощрения, система вознаграждения. Данные технологии применяются не только с целью управления производительностью труда, но и как средство формирования новых отношений между подразделениями организации. Введение экономической парадигмы в практику управления персоналом активизирует внимание к персоналу как капиталу организации и позволяет каждого сотрудника рассматривать как носителя внутриорганизационного капитала. Такой подход заставляет сотрудников любого уровня активнее участвовать в процессе управления организацией, в частности – за счет управления акциями предприятия, находящимися в распоряжении сотрудников.

3. Организационные технологии. Этот вид технологий связан с использованием ресурсов, которыми обладает организация, с целью управления персоналом. В качестве основных ресурсов организации выступают: а) пространственные ресурсы - площади, на которых разворачивается деятельность сотрудников; б) временные ресурсы – объем времени, в течение которого сотрудники обязаны выполнять работу; в) способы организации деятельности сотрудников; г) способы организации взаимодействия сотрудников. Организационные технологии сопряжены с описанием бизнес-процессов, упорядочиванием этих процессов и

повышением их эффективности за счет реорганизации способов. В результате появляются такие технологии управления персоналом как гибкий рабочий график, система постоянно действующих семинаров, on-line коммуникация и т.д.

4. Социально-психологические технологии. Использование этих технологий наиболее выгодно для организации, так как средство, лежащее в их основе, появляется с появлением самого персонала. Этим средством являются человеческие отношения. Упорядочивание отношений, их структурирование в соответствии с целями организации и становится предметом ведения социально-психологических технологий. Эти технологии призваны совместить формальные и неформальные способы оценки людьми друг друга, утвердить и поддержать статус сотрудников как внутри организации, так и за ее пределами. В результате использования социально-психологических технологий в качестве эффектов управления начинают выступать важные, но трудно уловимые феномены: лояльность, верность, гордость. Социально-психологические технологии формируют состояние персонала организации, которое само по себе может стать не только конкурентным преимуществом, но и брендом.

Конкретная технология, используемая службой управления персоналом, может содержать черты многих из перечисленных классов технологий. Самое главное при построении технологии понимать, какими средствами располагает организация и кто из субъектов управления готов к активной деятельности в рамках предполагаемой технологии.

Наиболее распространенные технологии затрагивают такие базовые задачи управления персоналом как формирование и оценка персонала, внутриорганизационное обучение и мотивация деятельности.

4.2. Технологии формирования персонала

Формирование персонала – основная задача кадрового менеджмента не только на старте развития организации, но и на всем протяжении ее деятельности. В зависимости от того, насколько активно служба персонала внедряется в процесс формирования состава сотрудников организации, структуры персонала и определения

преимущественных качеств работников, во многом зависит эффективность организации в целом.

Первая задача при управлении процессом формирования персонала организации – решение вопроса о структуре организации и, соответственно, о структуре персонала. Структура организации может быть представлена одной из следующих моделей: линейная, функциональная, кольцевая, звездная, паноптическая, сотовая, иерархическая, полисвязная. Т.Ю. Базаров считает, что конкретная модель организации выбирается при оценке следующих параметров: широта контроля, уровень взаимосвязи подразделений, уровень неопределенности задач, уровень сложности задач. О.С. Виханский и А.И. Наумов полагают, что выбор структуры организации определен двумя факторами – степенью сложности внешнего окружения и степенью динамичности факторов внешней среды.

В зависимости от того, какая организационная структура выбрана для данной организации, выстраивается модель структуры персонала. Эта модель может быть спланирована в одной из трех парадигм планирования:

1. Организационное планирование – планирование персонала в соответствии с топографией организации (по подразделениям, цехам, отделам, службам);
2. Функциональное планирование – планирование персонала в соответствии с профессиональными функциями (бухгалтер, юрист, экономист, уборщик помещений);
3. Статусное планирование – планирование персонала в соответствии с уровнями управления (рабочие, служащие (специалисты), руководители).

В соответствии с выбранной парадигмой планирования система кадрового менеджмента организации решает следующие задачи планирования:

1. Определение последовательности формирования персонала (какие работники понадобятся в первую очередь);
2. Определение числа работников в соответствии с избранной структурой;
3. Определение источников привлечения персонала;
4. Определение затрат на формирование персонала.

Определение последовательности формирования персонала связано со стратегией развития организации и особенностью ситуации, в которой производится

планирование. Необходимо иметь в виду, что организация может работать при общем недокомплекте персонала, при отсутствии персонала отдельных подразделений, деятельность которых может быть на время приостановлена (например, филиалы), но никогда не может работать в том случае, если не обеспечены функциональные связи между подразделениями. Именно поэтому при планировании персонала необходимо составить определенную «карту» ключевых должностей, которые ни при каких обстоятельствах не могут быть вакантными.

При расчете потребностей в персонале принимаются во внимание две системы расчета: расчет актуальной численности персонала и расчет долговременной потребности в персонале. Механизмы расчета представлены в учебниках по экономике и социологии труда.

Наибольшую проблему при формировании персонала представляет определение источников персонала и, в соответствии с ними, технологий комплектации кадров организации. При определении источников следует учитывать следующие факторы:

1. Общая ситуация на рынке труда;
2. Особенности регионального рынка труда;
3. Особенности отраслевого рынка труда;
4. Уровень конкурентности в избранной сфере деятельности;
5. Срочность формирования персонала;
6. Предполагаемый уровень затрат на формирование персонала.

В качестве источников выделяют внутренние источники (сам персонал организации в случае его реструктурирования) и внешние источники (привлечение в организацию персонала извне).

В зависимости от того, насколько известны особенности ситуации для организации, она выбирает одну из стратегий формирования персонала:

1. Набор персонала – объявляется при условии, что организации в короткий срок необходимо сформировать персонал со стандартными профессиональными характеристиками при условии, что на рынке труда существует достаточный уровень предложений рабочей силы. При наборе персонала у организации одна задача – как можно скорее заполнить вакансии. Набор может осуществляться только на те рабочие места, которые не требуют специальной подготовки и особой квалификации. Набор персонала может выступать и как вынужденная мера. В этом случае у

организации может быть система особых требований к персоналу, но рынок труда не может удовлетворить этих требований, так как заявленные организацией работники оказываются в дефиците. В этом случае организация также осуществит набор, если наконец-то найдет среди предложений какого-нибудь кандидата, в основном соответствующего ее требованиям. В любом случае набором персонала называется такая стратегия формирования персонала, которая не предполагает выбора между конкурирующими кандидатами, приходящими в организацию извне.

2. Отбор персонала – объявляется при условии, что организация уверена в том, что на рынке труда желающих занять объявленные вакансии больше, чем самих вакансий. Именно это обстоятельство и формирует процедуру выбора из кандидатов тех, кто в большей степени удовлетворяет требованиям организации. Отбор персонала делится на актуальный и перспективный. При актуальном отборе преимущество получают те кандидаты, которые в наибольшей степени соответствуют требованиям, заявленным организацией. При перспективном отборе приоритет останется за теми кандидатами, чьи перспективы роста соответствуют стратегическим направлениям развития организации.

Отбор персонала может быть основан только на внешних источниках привлечения персонала, а может быть смешанным, в частности, в варианте конкурса. Отбор персонала всегда основывается на системе оценки деятельности сотрудников организации и принятой в организации системе оценки качества персонала. Характеристики этих систем представлены в соответствующих разделах пособия.

3. Подбор персонала – стратегия, при которой в качестве основы избирается только система особых требований. Организация таким образом «заказывает» себе не просто работника, а систему качеств и свойств. В этом случае главной задачей оказывается поиск подходящих работников даже в том случае, когда организация формально не имеет вакансий. При нахождении подходящей кандидатуры подбирается и форма возможного сотрудничества организации и работника. Подбор персонала широко распространен, так как помогает решать множество задач, в частности – привлечение в организацию высококвалифицированных работников на особых условиях.

Выбор стратегии формирования персонала заставляет организацию активно обращаться к внутренним и внешним источникам формирования персонала.

Внутренние источники могут быть задействованы через организацию таких мероприятий как:

1. Внутриорганизационный (закрытый) конкурс;
2. Совмещение профессий (в частности, через внутриорганизационное обучение);
3. Ротация (временная или систематическая).

Внешние источники формирования персонала активизируются через систему других мероприятий:

1. Открытый конкурс;
2. Работа с кандидатами, самостоятельно осуществляющими поиск работы (рассылающими резюме или публикующими их в СМИ и Интернет);
3. Работа с организациями, осуществляющими помощь в трудоустройстве (центры занятости, кадровые агентства);
4. Участие в региональных акциях (ярмарки вакансий);
5. Самостоятельный поиск (в учебных заведениях, в конкурирующих организациях);
6. Самопрезентация организации (объявления в СМИ о вакансиях).

Выбор стратегии формирования персонала и опора на тот или иной источник персонала определяет и конечный объем затрат на формирование персонала. Необходимо иметь в виду, что при оценке затрат следует учесть:

1. Оплату работ, выполненных сторонними организациями (кадровыми агентствами, СМИ);
2. Оплату работы сотрудников организации, участвовавших в мероприятиях;
3. Размер финансовых потерь организации, понесенных ею вследствие незаполненности вакансий;
4. Экономии фонда оплаты труда при наличии вакансий;
5. Компенсации кандидатам за принятие решения работать в организации.

Кроме оценки затрат организация должна проводить и оценку качества найма. Один из вариантов расчета этого показателя приведен в учебнике В.В. Травина и В.А. Дятлова «Основы кадрового менеджмента».

4.3. Технологии оценки

Процедуры оценки персонала лежат в основе многих направлений деятельности кадровых служб. Отбор персонала, аттестация, выбор направления обучения, формирование кадрового резерва, моделирование карьерных процессов – это и многое другое содержит в себе оценку как базовую технологию.

Оценка персонала – соотношение характеристик работников организации (настоящих или потенциальных) с базовой моделью сотрудника. Базовая модель сотрудника организации (базовая модель работника) содержит следующие компоненты:

1. Общесоциальные характеристики – основные паспортные позиции, которые необходимо учитывать при профессиональных ограничениях;
2. Общепрофессиональные характеристики – формальные характеристики, обусловленные требованиями должностей;
3. Частнопрофессиональные характеристики – характеристики, обусловленные особенностями организации и стратегическими перспективами развития;
4. Психологические характеристики – личностные особенности, признаваемые в данной организации приоритетными.

Содержание характеристик определяется источниками формирования модели, в качестве которых выступают:

1. Квалификационные требования;
2. Содержательные требования должностных инструкций;
3. Профессиональные запросы руководителей;
4. Субъективные требования участников оценочной процедуры.

Для того, чтобы максимально снизить субъективный компонент в определении характеристик базовой модели, ее формирование необходимо основывать на профессиографическом анализе. Профессиограмма – документ, в котором определены параметры деятельности в рамках конкретной должности. Т.Ю. Базаров определяет структуру профессиограммы следующим образом:

1. Параметрическое описание – определение должности в структуре организации;
2. Морфологическое описание – перечисление используемых средств труда, параметров рабочего места, основных действий и ожидаемого результата с перечислением его основных характеристик;
3. Функциональное описание – технология деятельности, основные алгоритмы и процедуры, характер коммуникации, типы взаимодействия с работниками других должностей;
4. Количественная оценка элементов деятельности – описание существующих нормативов производительности, продуктивности и эффективности;
5. Психограмма – требования, предъявляемые к исполнителю и перечень профессионально значимых качеств.

Для формирования оценочных процедур прежде всего необходимо определить цель оценки, от этого будет зависеть и набор оцениваемых параметров, и сама процедура оценки.

Оценка персонала для набора новых сотрудников призвана уточнить приоритетные характеристики кандидатов на организационные вакансии. Этот вид оценивания тесно связан с тем, на каком этапе развития находится организация. На этапе становления, как правило, оценочные параметры мало дифференцированы, в них большую роль играет субъективный компонент оценивания. На этапе роста и устойчивого развития организация более тщательно проводит подготовку к оценке кандидатов, так как у нее уже накоплен достаточный опыт. В период кризиса организация вынуждена изменить устоявшиеся приоритеты, в том числе – при оценке сотрудников и кандидатов на вакансии.

Оценка персонала с целью оценки потенциала сотрудников – наименее регламентированный вид оценки. Здесь в наибольшей степени важно, какая стратегия развития избрана, какие именно характеристики персонала выбраны в качестве признаков потенциала. Такими характеристиками могут быть как профессиональные характеристики (образование, опыт), так и личностные (гибкость, коммуникабельность).

Оценка персонала с целью обучения – наиболее регламентированный вид оценивания. Как правило, такая оценка связана, прежде всего, с формальными процедурами оценки соответствия характеристик персонала требованиям деятельности. Самой распространенной из таких процедур является аттестация. В ходе аттестации выявляется степень соответствия характеристик работника требованиям должности. В результате этой процедуры выносится решение, характеризующего работника как соответствующего занимаемой должности, соответствующего не в полной мере или несоответствующего. В случае, когда сотрудник признан не полностью соответствующим требованиям должности, определяется вид, направление и характер необходимого обучения.

Если сотрудник признается несоответствующим требованиям должности, выносится решение о переводе его на другую должность, ту, требованиям которой он соответствует. Если сотрудник признан соответствующим требованиям должности, как правило, никаких дальнейших действий не предполагается. Однако следует учесть, что в этом случае сотрудник может по своим характеристикам превышать требования должности. В этом случае он должен получить рекомендацию о возможном пути должностного продвижения, который также может быть связан с необходимостью дополнительного обучения.

Процедура оценки складывается из нескольких этапов. На первом этапе определяются критерии оценки и источники оценивания (документы, экспертные заключения, результаты тестирования и т.д.). На втором этапе формируется процедура оценки, определяется последовательность оценивания и участники. На третьем этапе происходит обучение участников оценочных процедур (экспертов и оцениваемых), им разъясняются цели, задачи оценки, параметры оценивания и способы получения конкретных оценочных показателей. На четвертом этапе производятся оценочные процедуры, подводятся предварительные итоги оценки. На пятом этапе формируется заключение, на шестом это заключение доводится до сведения всех участников оценочных процедур.

Оценка персонала может проводиться в разных режимах:

1. Периодическая оценка персонала – использование технологий оценки, разработанных службой управления персоналом организации. Эта оценка, как правило, проводится под наблюдением сотрудника службы управления персоналом, а

в качестве экспертов выступают сами сотрудники, их непосредственные руководители, иногда – сотрудники смежных подразделений;

2. Экспериментальная оценка персонала – использование новых для организации процедур оценки. Такой режим оценивания возникает при приглашении специализированных организаций (консалтинговых фирм) для проведения работы по оценке персонала, а также при отработке алгоритмов оценки, создаваемых службой управления персоналом организации.

3. Сертификационная оценка персонала – использование критериев и процедур оценки, заданных внеорганизационными требованиями (например, документами Министерства труда или международными правилами).

В любом случае оценка становится технологией управления персоналом только в том случае, когда она оформлена в виде организационных документов, а сотрудники имеют четкое представление о параметрах и способах оценивания.

4.4. Технологии обучения персонала

Персонал современных организаций погружен в процесс непрерывного образования. Это связано с несколькими обстоятельствами:

1. Общее изменение технологий – появление новых средств связи, офисного оборудования, бытовых приборов требует быстрого обучения пользованию новшествами. В противном случае организация начнет быстро отставать от конкурентов и потеряет имеющийся профессиональный потенциал;

2. Смена поколений профессиональных технологий и средств – для выигрыша в конкурентной борьбе необходимо обеспечить производство новейшим оборудованием, для работы на котором необходимо дополнительное обучение персонала. В наибольшей степени это касается случаев подготовки к выпуску новой для организации продукции;

3. Динамика рынка труда – организации выгодно обучать тех сотрудников, которые уже работают в организации. Это проще, чем нанимать сотрудников, обученных в других местах, так как последним требуется адаптация, а первые уже зарекомендовали себя как лояльные и эффективные.

Уже в 1970-е годы западные работодатели начали воспринимать обучение персонала в качестве особых инвестиций. Системы внутрифирменного обучения не

только экономят затраты на поиск нового персонала, но и приносят прибыль организации, так как обученный персонал работает более эффективно. Именно это обстоятельство позволило многим крупным организациям в США и Западной Европе расценивать службы управления персоналом как подразделения, приносящие прибыль.

Цель обучения участники образовательного процесса видят по-разному, и это необходимо иметь в виду при составлении учебных программ:

1. Для заказчика (работодателя) целью обучения является овладение персоналом новых навыков, используемых в их непосредственной деятельности. Работодатель всегда заинтересован только в тех навыках, которые позволяют персоналу эффективно действовать. Именно поэтому работодатель часто критически относится к фактам приобретения знаний, если он не видит, как эти знания влияют на процесс и результат деятельности;

2. Для обучающегося (сотрудника) целью обучения является приобретение нового состояния. При этом следует учесть, что это состояние связано не только с полученными знаниями (которые могут иметь самостоятельную ценность), но и с той атмосферой, которая сложилась в учебной группе в процессе обучения. Чем больший интерес вызвала учеба, тем ценнее ее результаты для самого обучающегося. Совершенно понятно, что этот интерес обусловлен не только тематикой занятий, но и такими факторами как личность педагога, способ проведения занятий, время занятий и т.д. обучающиеся, как правило, хорошо различают результаты обучения, выделяя те, которые можно непосредственно использовать в работе, и те, которые нужны в целом не только в профессиональной, но и в обыденной жизни;

3. Для педагога (тренера) цель обучения заключается в формировании у учащихся новых знаний, умений, навыков. Для определения, насколько эта цель достигнута, используются стандартные экзаменационные и зачетные процедуры, учебные упражнения. В качестве косвенных признаков используются такие показатели как активность слушателей в процессе обучения, наличие дополнительных вопросов.

4. Различие в подходах к определению целей и задач обучения требует предварительного согласования позиций между всеми участниками процесса обучения. Именно поэтому для организации нецелесообразно заказывать обучение по

программам, которые недостаточно известны. Иногда возникают проблемы, связанные с тем, что в результате обучения сотрудники овладевают навыками, препятствующими применению в их адрес прежних механизмов управления.

Структура технологии обучения обусловлена следующими составляющими:

1. Субъекты обучения (отдельные работники, руководители, персонал подразделения и т.д.);
2. Содержание обучения (базовая подготовка, повышение квалификации, переобучение и т.д.);
3. Характер обучения (лекции, семинары, практические занятия, тренинги);
4. Направленность обучения (приобретение знаний, формирование умений и навыков, переход в новое состояние).

Технологии обучения тесно связаны с определением базовой потребности в обучении персонала. В качестве основных потребностей выступают следующие:

1. Подготовка сотрудников к работе в рамках стандартных внутриорганизационных технологий. Этот вид обучения характерен для организаций, начинающих свою деятельность или расширяющих свое присутствие на рынке (при открытии филиалов, новых структурных подразделений). Основная задача такого обучения – сформировать базовый уровень профессиональных навыков (единый характер качества деятельности и фирменного стиля);
2. Командообразование. Цель такого обучения – создание единой команды, в которой возможно самостоятельное перераспределение деятельности и ответственности. Команды в организации могут быть сформированы как с долгосрочными целями, так и на период проведения отдельных мероприятий. В зависимости от предстоящих задач при обучении команды обращается внимание на такие факторы как коммуникация, гибкость, степень профессионализации и т.д.;
3. Развитие структуры профессиональной деятельности сотрудников. Данная потребность обусловлена развитием организации и связанной с ним необходимостью изменения способов взаимодействия сотрудников. В рамках программ развития сотрудники формируют навыки работы в новых для себя режимах (совещание, заседание рабочей группы и т.д.);
4. Управленческая подготовка. Цель обучения – формирование у реальных руководителей и представителей кадрового резерва навыков управления. Данный вид

подготовки особо необходим каждой организации, так как является стимулом для развития управленческих технологий и повышения эффективности управления;

5. Подготовка к организационным инновациям. Этот вид подготовки наиболее востребован в настоящее время и наиболее сложен. Такая подготовка требует учета всех внутриорганизационных факторов и особенностей внешней ситуации.

В качестве предварительных процедур при определении потребности в обучении выступают следующие:

1. Анализ результатов внутриорганизационной оценки (аттестации). Необходимо определить общий уровень профессиональной подготовки специалистов, характер образования, которое ими получено в процессе работы в организации (как по инициативе организации, так и самостоятельно).

2. Анализ трудностей, с которыми сотрудники сталкиваются в процессе деятельности. Как правило, эти трудности выявляются на ежедневных (еженедельных) совещаниях и планерках, а также указания на эти трудности содержатся в аттестационных материалах (если при аттестации используется самооценивание и характеристика непосредственного руководителя).

3. Анализ планов технического перевооружения, технологического развития, пространственного перемещения и т.д.

4. Анализ стратегии организации и стратегии развития кадрового потенциала, оценка миссии организации и позиции организации на рынке труда.

5. Оценка специфики программ подготовки специалистов в вузах, техникумах, организациях, ведущих дополнительную подготовку работников и специалистов разных отраслей.

6. Диагностика уровня профессиональной подготовки специалистов, приходящих в организацию. Оценка соотношения уровня подготовки и видов полученного образования.

При формировании технологий обучения следует иметь в виду, что характер обучения (с отрывом от производства, без отрыва от производства) во многом влияет на качество подготовки специалистов. Если программа обучения предусматривает не более 1,5 часов занятий в день, такое обучение целесообразно проводить в рабочее время и включать его в рабочую нагрузку наряду с выполнением сотрудниками

основных обязанностей. Если обучение требует большего времени, лучше выделить целый рабочий день, освободив сотрудников от основных обязанностей. Обучение продолжительностью свыше одного рабочего дня целесообразно проводить с выездом за пределы организации (в учебный центр, в профилакторий, на стажировку в другую организацию).

4.5. Технологии мотивации

Мотивация профессиональной деятельности представляет собой взаимосвязь качеств, целей и потребностей личности, которые являются стимулами и важны для достижения целей профессиональной деятельности. Сила мотивации и устойчивость поведения не только различаются у разных людей, но и изменяются у одного человека со временем. С точки зрения управления организационным поведением понятие «мотивация» лучше всего рассматривать как процесс, который объясняет интенсивность, настойчивость и направленность попыток на достижение цели. Когда речь идет о мотивации, предметом анализа становится не само поведение людей, а его результаты.

Исследование проблем мотивации профессиональной деятельности имеет почти столетнюю историю. Несмотря на это, единой теории трудовой мотивации нет, а основные постулаты теории содержатся не только в теоретических, но и в эмпирических исследованиях. Наибольший вклад в исследование мотивации внесли специалисты США и Германии, где эти проблемы традиционно считаются важными для всей практики менеджмента.

В теории мотивации выделяют два вида мотивации – внешнюю и внутреннюю. Внешняя мотивация представлена системой факторов среды (материальной, социальной, культурной), оказывающих непосредственное воздействие на человека. К этим факторам относятся статус должности, уровень заработной платы, отношения с руководством и сослуживцами, напряженность работы и т.д. Внутренняя мотивация – собственные побуждения человека, зависящие от того, как он воспринимает действительность, каковы его установки, ценности, в чем он видит смысл своей жизни и деятельности. В качестве внутренних мотивов выступают такие как любовь к своему делу, гордость профессией, удовлетворенность местом и характером работы и т.д.

Теоретическая сторона исследований мотивации труда представлена двумя группами теорий – содержательными теориями мотивации и процессуальными теориями. Содержательные теории мотивации (А. Маслоу, К. Альдерфер, Ф.Херцберг, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, Дж. Аткинсон) определяют, какие именно мотивы и потребности реализуются в процессе трудовой (профессиональной деятельности). Ориентируясь на положения этих теорий, практика кадрового менеджмента выработала несколько базовых направлений развития кадровых технологий:

1. Участие персонала в определении и достижении целей. Это участие выражено в так называемых «программах сотрудничества» - расширение сферы профессиональной компетенции и развитие самоконтроля, способствующие успехам организации. Участие персонала характеризуется такими факторами как формальность-неформальность, прямое-косвенное, долгосрочное-краткосрочное. Известные авторитеты в области современного менеджмента Дретц, Тьерри, и де Вольф перечисляют наиболее часто встречающиеся формы:

- а) участие в решении вопросов, касающихся самой работы (формально, прямо, долгосрочно с большим влиянием на решения, например - рабочие группы);
- б) консультирующее участие (формально, прямо, долгосрочно, с малым влиянием, например – кружки качества);
- в) участие в разработке проекта (формально, прямо, краткосрочно, с большим влиянием);
- г) неформальное влияние на решения (неформально, прямо, долгосрочно, с большим влиянием);
- д) управление акциями (формально, косвенно, с разными сроками).

2. Организация работы (дизайн работ). Данное направление предполагает постоянное измерение и изменение характеристик работы, что положительно сказывается на мотивированности персонала. В качестве измеряемых параметров выступают:

- а) разнообразие работ – многообразие способов выполнения работы и задействованных способностей;
- б) целостность – действия должны быть завершенными, а параметры завершенности должны быть известны исполнителю;

в) значение – необходимо оценивать значимость работы (должности) как для организации, так и для сотрудника, выполняющего эту деятельность;

г) автономия – самостоятельность сотрудников в определении параметров деятельности (сроков, способов, инструментария); д) обратная связь – предоставление сотруднику информации об оценке его успешности.

В отличие от содержательных теорий процессуальные теории мотивации (В.Врум, Ф. Нердингер, Х. Хекхаузен, Й. Куль, А. Бандура, С. Роббинс) направлены на исследование проблем организации мотивационного процесса, определения его направленности и интенсивности. Именно процессуальные теории легли в основу разработок систем оплаты труда, ориентирующих персонал на определенные формы производственного поведения и способы повышения эффективности труда. В качестве элементов систем оплаты труда выступают такие как:

1. Переменные программы материального вознаграждения (бонусные программы), при которых работники получают долю прибыли предприятия или премиальные, рассчитываемые по показателям индивидуальной эффективности;

2. Программы вознаграждения способностей и навыков (skill-based pay plan) – зависимость уровня заработной платы от способностей сотрудника и объема функций, которые сотрудник может выполнить;

3. Программа выбора вознаграждения – возможность работника самостоятельно выбрать систему оплаты из тех, которые предлагаются организацией.

В процессе выбора системы оплаты труда для каждого сотрудника становится актуальной проблема справедливости (справедливость распределения работ, справедливость оценки результата, справедливость вознаграждения за труд и т.д.). Для того, чтобы проблема справедливости была разрешена, необходимо соблюдать правила корректности, сформулированные Г. Левенталем в 1980 году:

1. Консистенция – оценка производительности вне зависимости от личности работника;

2. Непредвзятость – оценка поступков без учета личных предпочтений;

3. Точность – использование всех источников информации;

4. Возможность коррекции – ориентация на профессиональное мнение и готовность изменить собственную точку зрения;

5. Представительство – должны учитываться интересы всех участников (например – рабочих, бригадира, мастера, начальника цеха);

6. Этичность – соответствие оцениваемого поведения моральным нормам.

Авторы, исследующие проблемы мотивации труда, показывают что иногда прямые мотивационные приемы (воздействие на персонал с целью побуждения к активности) приводят к прямо противоположным результатам.

Самыми распространенными демотивирующими лозунгами считаются следующие:

1. Все должно быть в лучшем виде;
2. Выполняйте все правильно;
3. Делайте все быстро;
4. Работайте всегда напряженно;
5. Будьте образцами для подражания.

Эти и многие другие способы поддержания высокой трудовой активности быстро приводят к истощению физического, профессионального и психологического ресурса персонала, что всегда заканчивается снижением производительности, апатией и повышением производственного травматизма.

Для преодоления негативных тенденций возможна организация мероприятий по коррекции процесса деятельности. Эти мероприятия могут иметь следующую направленность:

1. Создание протоколов временных затрат для осуществления независимого контроля интенсивности труда;
2. Построение иерархии задач для оперативного принятия решений о возможной перестановке заданий, определения их приоритетности;
3. Четкая дефиниция целей деятельности для определения соотношения конкретного задания и общей цели деятельности;
4. Коррекция коммуникации для ускорения обмена информацией и обучения ее правильному использованию.

В любом случае мотивационные программы связаны с перечисленными выше программами оценки и обучения. Три аспекта деятельности службы персонала (оценка, обучение, мотивация) не только взаимосвязаны, но и представляют собой единый технологический комплекс. Если правильно выбраны критерии оценки

персонала, то сотрудники организации могут своевременно получить помощь в приобретении новых навыков, что не только поможет их в следующий раз оценить как более подготовленных, но и сформирует мотивацию достижений. Мотивация достижений заставит сотрудников не только лучше работать, стремиться к карьерному продвижению и увеличению доходов от профессиональной деятельности, но и будет ориентировать их учиться и развивать свои умения. Рано или поздно эти усилия будут оценены организацией, что поможет ей четче осознать содержание собственного кадрового потенциала.

4.6. Технологии коммуникации

Организационные коммуникации представляют собой наиболее сложный объект технологического воздействия в организации. Их структура, направленность, формы осуществления настолько многообразны, что практически невозможно сформировать единую коммуникативную технологию, которая бы охватила все коммуникационные сети.

Коммуникация – результат связи двух субъектов (единичных или групповых), при котором происходит качественное изменение информации. Обычное понимание процесса коммуникации как процесса передачи информации не отражает всего многообразия коммуникационного процесса.

Классическое понимание коммуникации связано с именем Н. Винера, разработавшего кибернетическую модель коммуникации, ориентированную на повышение эффективности средств связи. В качестве основных элементов этой модели выступают:

1. Отправитель – источник информации. Отправитель не только определяет содержание коммуникативного послания, но и формулирует смысл коммуникации;
2. Кодирование – выбор средств передачи содержания с использованием конкретного канала связи;
3. Сообщение – оформленное коммуникативное намерение (коммуникативное послание);
4. Канал связи – способ коммуникации;
5. Адресат – субъект-получатель информации;

6. Декодирование – определение адресатом содержания коммуникативного послания;

7. Обратная связь – реакция получателя на коммуникативное послание.

Классическая модель коммуникации ориентирована на то, что в случае отсутствия обратной связи коммуникация считается прерванной или несостоявшейся, в зависимости от того, на каком этапе коммуникационного процесса произошел разрыв. В то же время очевидно, что даже в случае отсутствия обратной связи отправитель все равно формирует иное представление о ситуации по сравнению с тем, каковым оно было ранее. Например, человек понимает, что тот канал, к которому он прибегнул, не позволяет решить актуальную задачу. Именно в коммуникации в наибольшей степени верен принцип, согласно которому отрицательный результат – тоже результат.

Организационные коммуникации можно классифицировать по различным основаниям. По характеру средств коммуникации разделяются на непосредственные и опосредованные. Непосредственные коммуникации – взаимодействие субъектов, находящихся в одном месте в одно и то же время (разговор, обмен рукопожатиями, обмен записками). Особенностью непосредственной коммуникации является возможность мгновенной перепроверки информации, уточнения правильности интерпретации. Опосредованные коммуникации – применение для организации процесса взаимодействия особых средств и процедур, позволяющих людям объединить свои усилия. В качестве средств при опосредованной коммуникации выступают:

1. Средства преодоления расстояния (телефон, почта, в том числе - электронная, системы on-line, селектор и т.д.);

2. Средства компенсации разрыва во времени (тексты, схемы, формулы, представленные как в видео-, так и в аудиозаписи);

3. Средства упорядочивания коммуникации (правила, нормы, регламенты и ритуалы);

4. Средства интенсификации коммуникации (мозговой штурм, метод Дельфы и т.д.).

По специфике средств коммуникации разделяются на вербальные (с использованием речи – устной или письменной) и невербальные (без использования речи - схемы и модели без текста, жесты, мимика и позы, действия и их результаты).

По направлению организационные коммуникации подразделяются на:

1. Нисходящие - от вышестоящих уровней управления к нижестоящим;
2. Восходящие - от нижестоящих уровней – к вышестоящим;
3. Горизонтальные - между сотрудниками одного управленческого уровня;
4. Диагональные – между сотрудниками одного подразделения и руководством другого подразделения.

По механизмам организации коммуникативного процесса коммуникации разделяются на формальные и неформальные. Формальные коммуникации представляют собой реальное использование организационных средств, оформленных локальными нормативными актами, для разрешения внутриорганизационных проблем. В качестве элементов формальных коммуникаций выступают:

1. Приказы и распоряжения;
2. Докладные и служебные записки;
3. Протоколы и отчеты;
4. Заявления и характеристики.

В организации формальные коммуникации всегда представлены документами, а система формальных коммуникаций – системой документооборота. Любой иной коммуникативный акт, не имеющий документальной фиксации, не является элементом формальной коммуникации.

Формальные коммуникации осуществляются по формализованным коммуникационным сетям. Элементами сети являются:

1. Системы иерархических отношений руководства-подчинения;
2. Системы горизонтальных отношений в пределах подразделения;
3. Системы специализированных коммуникативных мероприятий.

В любом случае формальная коммуникация предполагает учет формального (должностного) статуса участников коммуникации.

Неформальные коммуникации представляют собой систему неявно структурированного взаимодействия. Следует отметить, что неформальные

коммуникации осуществляются не только с целью удовлетворения потребности в общении (свободные коммуникации), но и с целью решения профессиональных и иных организационных вопросов (направленные коммуникации). В неформальной коммуникации в качестве средств организации взаимодействия выступают психологические средства – поддержка, давление, агрессия, коррекция. В случае свободных коммуникаций эти средства выступают как способы формирования, демонстрации, развития и изменения межличностных отношений. В случае направленных коммуникаций с помощью указанных психологических средств решаются управленческие задачи. Противоположностью неформальным направленным коммуникациям выступают формализованные межличностные коммуникации, представляющие собой использование формальных коммуникационных средств и процедур для решения личных вопросов. Формализованные межличностные коммуникации свидетельствуют о высокой внутриорганизационной конкуренции, дезадаптивной организационной культуре, дисфункциональной организационной структуре и иных организационных патологиях.

С целью управления коммуникациями служба управления персоналом прежде всего формирует коммуникационный регламент организации. Коммуникационный регламент – организационный документ (локальный нормативный акт), который определяет, сотрудники в каких должностях, каким образом, по каким вопросам, с кем именно могут вступать во взаимодействие. Таким образом, организация получает документ, определяющий структуру и содержание формальных коммуникаций. Чем большее соответствие будет установлено между коммуникационным регламентом и функциональной структурой организации, тем меньше в организации останется оснований для направленных неформальных и формализованных межличностных ситуаций.

Коммуникационный регламент содержит подробное описание коммуникативных форм взаимодействия, в том числе – группового взаимодействия. К этим формам относятся особые коммуникативные мероприятия, призванные упорядочить и интенсифицировать процесс управленческих и иных профессиональных коммуникаций. В числе коммуникативных мероприятий можно выделить:

1. Собрание – мероприятие, направленное на оповещение сотрудников о принятых решениях и основных способах их реализации;
2. Совещание – мероприятие, направленное на выявление расхождений профессиональных точек зрения на конкретный предмет;
3. Оперативное совещание – мероприятие, направленное на определение актуальных приоритетов деятельности и текущих проблем;
4. Заседание – мероприятие, направленное на оценку расхождений ранее принятых планов и реальных результатов;
5. Конференция – мероприятие, направленное на информирование сотрудников подразделений по вопросам, относящимся к предметам ведения других подразделений

Кроме перечисленных мероприятий для повышения эффективности внутриорганизационных коммуникаций служба управления персоналом проводит специальные PR-акции – внутриорганизационные праздники по поводу значимых событий – выпуска первой партии продукции или последнего экземпляра в серии, начала или завершения сезона, пуска новой линии оборудования, освоения новой технологии и т.д.

Хорошо отлаженная система коммуникаций позволяет повышать эффективность деятельности, так как:

1. Позволяет экономить время на переговоры и обсуждения;
2. Организует пространство взаимодействия, что позволяет фиксировать коммуникацию как форму профессиональной деятельности и включать ее в план работы;
3. Упорядочивает содержание коммуникаций, удерживает ее в рамках организационных и профессиональных норм и правил;
4. Активизирует взаимодействие сотрудников, работающих в разных подразделениях и на разных управленческих уровнях.

Коммуникационные технологии могут быть созданы не только службой управления персоналом организации. Эти технологии могут быть заказаны консалтинговой фирме, так как именно данный вид технологий наиболее универсален и не так сильно зависит от специфики организации, как остальные технологии управления персоналом.

ГЛАВА 5. ПРОГРАММЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

5.1. Кадровое консультирование

Кадровое консультирование – особая профессиональная деятельность специалистов по кадровому менеджменту. Она предполагает оказание помощи организации или отдельным руководителям в разрешении управленческих проблем.

Кадровое консультирование как программа управления персоналом возможно в двух вариантах. В первом варианте кадровое консультирование представляет собой любую помощь, оказываемую консультантом в вопросах содержания, процесса, структуры задач. При этом сам кадровый консультант не решает тех вопросов, с которыми обращаются к нему за помощью, а создает особую ситуацию, в которой решение находят сами заказчики консультирования. Другими словами – задача кадрового консультирования состоит в применении особой технологии анализа проблем, при котором сам человек или группа людей оказываются в состоянии увидеть собственную ситуацию с иной стороны, обнаружить неиспользованные резервы и выбрать приемлемый для себя способ решения. В этом смысле все сотрудники организации являются друг для друга кадровыми консультантами, когда коллеги обращаются за помощью к сослуживцам или просят их разъяснить некоторые обстоятельства, вызывающие сомнения. Следовательно, кадровое консультирование в первом смысле предполагает потенциальное участие следующих субъектов:

1. Топ-менеджеры (руководители высшего звена);
2. Руководители подразделений;
3. Специалисты;
4. Линейные руководители;
5. Исполнители.

Кадровый менеджер является представителем группы специалистов. Соответственно, любой сотрудник организации, вне зависимости от ранга, может обратиться к нему с вопросами, касающимися проблем организации взаимодействия с коллегами, подчиненными, руководителями или с вопросами организации собственной деятельности.

Кадровое консультирование этого рода проводится индивидуально и в группе.

Индивидуальное кадровое консультирование проводится с использованием метода моделирования. Консультант организует процедуры, с помощью которых консультируемый описывает ситуацию, вызывающую затруднение и получает возможности ее анализировать. В качестве приемов моделирования используются такие как SWOT-анализ, семантическое моделирование (словесное описание характеристик), структурное моделирование и т.д.

Современная форма консультирования получила наименование коучинга. Коучинг – специфическая форма консультирования, при котором постепенно сам консультируемый составляет план действий, направленных на реализацию его целей, видит свои возможности и обучается их использовать. В процессе коучинга консультант не оказывает давления на консультируемого, не предлагает ему вариантов выхода из ситуации. Задача консультанта – контролировать ход рассуждений консультируемого с целью предотвращения логических и фактических ошибок при принятии решений.

Групповое кадровое консультирование проводится в виде семинаров, тренингов и конференций. На семинарах кадровый консультант прежде всего выступает как преподаватель – носитель новой информации. Семинары, как правило, используются в том случае, когда в организации нет серьезных проблем, персонал работает стабильно. Задача семинара – рассказать более подробно о каком-то аспекте деятельности – технологиях, материалах, средствах деятельности, формах ее организации, новых документах, оформляющих деятельность и т.д. Структура семинара предполагает наличие двух частей:

- Информационной – основная часть семинара, посвященная изложению нового материала;
- Пояснительной – ответы на вопросы и разъяснения отдельных аспектов.

Необходимо помнить, что семинар как форма кадрового консультирования не может заменить собой обучение персонала, а только дополняет его.

Тренинг как самостоятельная форма группового кадрового консультирования используется все шире. Основная задача тренинга – создание нового состояния группы, в котором проблемы участников получают новое освещение. Именно достижение нового состояния позволяет в ходе тренинга быстро сформировать навыки, не образующиеся в ходе семинаров, обсуждений и обучения. В основе

тренинга лежит ориентация на действия. В ходе тренинга участники получают ответ на следующие вопросы:

1. Как действовать в конкретных обстоятельствах;
2. Каков собственный ресурс эффективности действий;
3. За счет чего этот ресурс можно увеличить;
4. Какие внутренние механизмы являются помехой индивидуальной эффективности;
5. Каков диапазон актуальной компетентности.

Эти же вопросы можно решить и в ходе индивидуального консультирования. Однако, групповая работа позволяет существенно экономить время, так как группа создает особые социально-психологические эффекты, интенсифицирующие процессы формирования навыков.

Тренинги также используются для формирования особых свойств группы как единого целого, таких как целостность, гибкость, коммуникативность, а также – для придания группе единых черт корпоративной культуры. С этой целью на тренинге отрабатываются навыки телефонных переговоров, переговоров с клиентами и партнерами, навыки поведения, особенности стиля коммуникации, внешнего вида и т.д.

Конференция представляет собой особый вид консультирования, который еще не получил развития в должной мере. Задача конференции – создать условия прямого диалога сотрудников организации с представителем того или иного уровня управления или специализированного подразделения. В ходе подготовки конференции предварительно собираются вопросы от потенциальных участников, адресованных лицу, приглашаемому на конференцию. Сама конференция – непосредственная встреча сотрудников организации с приглашенным лицом. В начале этой встречи излагаются в целом ответы на поступившие вопросы. Далее предполагается работа в режиме пресс-конференции, когда вопросы поступают из зала и требуют обязательного непосредственного ответа. В конце конференции подводятся итоги и сообщается о порядке рассмотрения поступивших вопросов и предложений.

Конференции необходимо тщательно готовить, готовя к ним участников. В этом основную роль играют кадровые консультанты, выступающие в роли PR-

сопровождения. при грамотном проведении конференции позволяют снять многие противоречия в организации, предотвратить организационные конфликты, отрегулировать элементы организационной культуры, в частности – утвердить имидж топ-менеджмента и отдельных специалистов.

Второй вариант кадрового консультирования представлен особыми проектами, реализуемыми в организации. В этом случае организация, как правило, уже столкнулась с проблемами деятельности и выступает как заказчик разрешения этих проблем. Такое консультирование осуществляется чаще всего внешней консультационной службой, к которой организация обращается в роли заказчика. Задача консультантов:

1. Выявление организационно-управленческих проблем;
2. Анализ выявленных проблем, определение их источников и оценка возможностей их разрешения;
3. Формулирование рекомендаций в адрес системы управления организации;
4. Оказание методической и организационной помощи в реализации рекомендаций.

Таким образом, второй вариант кадрового консультирования предполагает внедрение консультантов в систему организации деятельности и управления и участие в управлении в качестве специалистов. В этом смысле кадровое консультирование аналогично антикризисному управлению и иногда является его существенной частью.

Т.Ю. Базаров предлагает кадровое консультирование такого рода подразделять на виды в зависимости от того, какие характеристики консультирования выступают на первый план.

Парадигмы кадрового консультирования представлены двумя вариантами:

1. По ресурсам – экспертиза актуального состояния профессионально-кадрового состояния и предложение путей разрешения кадровых проблем;
2. По процессу – организация процесса разрешения проблем и обучение сотрудников организации самостоятельным действиям в рамках созданных алгоритмов.

Парадигмы консультирования напрямую связаны с типом консультационного заказа, который может быть выражен в двух формах:

1. Заказ-задача – конкретная формулировка проблемы с заявкой определенного продукта консультирования. Адресуя консультанту заказ-задачу заказчик хочет решить конкретную задачу и даже предполагает, каким способом этого можно добиться. Он фактически делегирует консультантам исполнительскую функцию, предоставляя им возможность самостоятельного выбора средств;

2. Заказ-проблема – формулировка проблемы, требующей уточнения и конкретизации. Заказчик фактически лишь определяет проблемное поле, в котором он сам готов двигаться под руководством консультанта. При этом у заказчика нет ясных представлений о конкретных задачах, скорее – лишь образ желаемого будущего. Консультант в этом случае должен научить заказчика самостоятельно разрешать проблемы с помощью средств, предлагаемых консультантом.

Кадровое консультирование осуществляется в два этапа. На первом этапе проводится анализ ситуации и определяется базовая стратегия разрешения проблемы. На втором этапе формируются конкретные процедуры и разрабатывается план мероприятий, сотрудники обучаются использовать эти мероприятия для повышения эффективности собственной деятельности, а руководители обучаются управлять системой новых мероприятий организационных процедур.

5.2. Организационно-кадровый аудит

Организационно-кадровый аудит — программа, позволяющая оценить эффективность существующей системы управления человеческими ресурсами и кадровый потенциал организации. Задача организационно-кадрового аудита – оценить соответствие структурного и кадрового потенциала организации ее целям и стратегии.

При проведении организационно-кадрового аудита оценивается:

1. Структура организации;
2. Качественные и количественные характеристики персонала;
3. Кадровые процессы.

В качестве основных направлений внутриорганизационной деятельности при организационно-кадровом аудите подлежат оценке:

1. Планирование трудовых ресурсов;
2. Набор персонала;
3. Отбор персонала;
4. Система стимулирования труда;
5. Адаптация персонала;
6. Обучение персонала;
7. Аттестация и сертификация персонала;
8. Формирование кадрового резерва.

При анализе структуры организации прежде всего оценивается соотношение организационной и функциональной структуры организации. В качестве основных негативных вариантов соотношения структуры и функций выступают следующие:

1. Господство структуры – несовпадение структурной дифференциации функциональным характеристикам, приводящее к нарушениям деятельности и необходимости не прямых коммуникаций.
2. Дублирование – реализация одной и той же функции разными подразделениями организации;
3. Функциональная неопределенность – наличие функций, которые не закреплены за определенными подразделениями.

В результате организационной диагностики выявляется:

1. Характер механизмов принятия решений;
2. Степень управляемости;
3. Тип организационной культуры;
4. Модель результата деятельности подразделений;
5. Источники и причины организационных конфликтов.

Кадровый аудит может являться как составной частью оценки системы управления в целом, так и самостоятельной процедурой, направленной на оценку системы управления персоналом, оценку кадров. В зависимости от конкретных потребностей организации кадровый аудит может осуществляться как в расширенном варианте — для решения стратегических задач, так и в сокращенном — для решения оперативных, локальных задач.

Расширенный вариант кадрового аудита рекомендуется, если для организации на данный момент актуально:

1. Повысить управляемость отдельных подразделений и филиалов;
2. Переформирование подразделений;
3. Определиться с вопросом о соотношении управленческого и исполнительного персонала;
4. Объективно оценить потребность в персонале и обучении;
5. Создание, коррекция внутрикорпоративного PR.

При осуществлении расширенного кадрового аудита решаются следующие задачи:

1. Оценка системы управления персоналом — организационная и функциональная структура, существующие схемы и процедуры работы с персоналом;
2. Расширенное индивидуально-психологическое обследование членов производственной группы — квалификация, профессионально важные качества, профессиональная мотивация, когнитивный и личностный профиль, ценностные ориентации, социальный статус, проблемы коммуникации и групповой совместимости;
3. Исследование социально-психологических характеристик группы — структура, иерархия, ролевая схема, статус и активность ее членов, механизм анализа информации и принятия решения, доминирующие стратегии коммуникации, стиль руководства;
4. Изучение мотивационной направленности группы и ее членов, корпоративных ценностей, стандартов, норм и правил поведения, внутригрупповой системы санкций и поощрений;
5. Исследование индивидуального и группового потенциала, степень обучаемости, инновационный потенциал.

В результате проведения расширенного варианта кадрового аудита система управления получает:

1. Понимание, какими человеческими ресурсами располагает организация;
2. Оценку степени соответствия существующей структуры и численности кадрового состава, стоящим перед организацией задачам;
3. Определение критических точек и зон риска в сложившейся системе управления персоналом;
4. Оценку готовности персонала к реализации целей и задач организации;

5. Определение явных, скрытых и потенциальных источников угроз и рисков, связанных с персоналом;

6. Определение источников возникновения стрессогенных, проблемных и конфликтных ситуаций;

7. Оценку влияния социально-психологических факторов на общую эффективность деятельности и понимание, как их оптимально использовать.

Программа сокращенного кадрового аудита составляется исходя из актуальной проблематики и направлена на решение локальных задач стоящих перед организацией:

1. Определение степени обучаемости сотрудников, отбор оптимальных форм и методов обучения;

2. Прогноз последствий организационных изменений;

3. Изучение степени корпоративной лояльности и надежности сотрудников;

4. Определение оптимального и критического уровней управленческого давления для разных сотрудников;

5. Формирование индивидуального подхода и стиля управления;

6. Определение критериев и процедуры отбора и аттестации.

Организационно-кадровый аудит является важным элементом стратегического развития организации. Он дает возможность провести анализ актуального состояния организации как системы и определить круг первостепенных задач развития кадрового менеджмента.

5.3. Программы поддержки качества

В современных условиях эффективно действуют только те организации, которые по своим функциям соответствуют элементам внешней среды, с которыми организация взаимодействует (так называемые ниши в окружающей среде). Если последние претерпевают существенные изменения (социальные, экономические, технологические, экологические), организация вынуждена быстро преобразовывать не только свою деятельность, но свою структуру, иначе она рискует прекратить свое существование. В то же время в каждой организации на уровне организационной культуры сформирована определенная практика деятельности, взаимодействия и понимания существенных характеристик продукта. При резких изменениях

окружающей среды эта практика становится тормозом к осуществлению необходимых инноваций.

Современная ситуация свидетельствует о том, что организации, не готовые к постоянному инновационному процессу, обречены. Компенсировать возможные проблемы, связанные с инновационной деятельностью, помогают программы управления качеством (Total Quality Management). Программы управления качеством – комплексный подход к организационному изменению, включающий в себя не только оценку организационного поведения, но и изменение бизнес-стратегии, направленной на использование статистических данных при принятии решений. программы контроля качества появились в промышленности, но быстро получили распространение в системе оказания услуг. Именно распространение программ качества на сферу услуг сформировал две парадигмы оценки качества:

1. Качество продукта – ориентация организации на контроль качества результатов деятельности, выраженное в поэтапной оценке качества продукции на каждом участке его производства – от контроля качества сырья до контроля качества упаковки;

2. Качество процесса – ориентация организации на контроль качества исполнения действий и организации взаимодействия на всех этапах оказания услуги.

В основе программ контроля качества лежит понятие статистического контроля качества, которое введено в науку Э. Демингом. Статистический контроль позволяет удерживать постоянство характеристик деятельности организации вне зависимости от следующих параметров:

1. Время исполнения – продукция, выпущенная в декабре и июне должна быть одинакового качества, то же самое касается товаров, произведенных в дневную и ночную смену, и услуг, оказанных в понедельник и пятницу.

2. Место исполнения – продукция и услуги, производимые на основной площадке и в филиалах, должны быть неотличимы.

3. Состав исполнителей – продукция и услуги, предлагаемые организацией, по своим характеристикам однородны вне зависимости от того, кто именно из сотрудников организации выполняет работу в данный момент.

4. Форс-мажорные обстоятельства – результаты деятельности организации (продукция и услуги), не должны нести на себе следов финансовых, технологических,

организационных трудностей, с которыми неожиданно столкнулась организация (например, внезапный отказ поставщиков).

Таким образом, контроль качества позволяет решить две задачи:

1. Задача-минимум – сокращение диапазона изменчивости характеристик продукции и услуг;
2. Задача-максимум – постоянное повышение среднего уровня качества.

Эти два статистических понятия – уменьшение изменчивости и повышение среднего значения - позволяют использовать статистический контроль качества для повышения эффективности организации.

Программы поддержки качества не могут включать в себя только технологии контроля. Они напрямую связаны с такими направлениями деятельности служб управления персоналом как организационная культура, система мотивации, система обучения. В рамках программы поддержки качества все технологии управления персоналом должны быть взаимосвязаны и сбалансированы, ориентированы на получение именно тех качественных характеристик, которые отражаются в статистических показателях качества продукта или услуги.

С точки зрения управления персоналом программы поддержки качества включают в себя следующие компоненты:

1. Постоянное предоставление информации о результатах деятельности организации в целом и отдельных ее подразделений (внутренний PR);
2. Поступательное развитие знаний и навыков (система повышения профессионального мастерства и командной деятельности);
3. Вознаграждение сотрудников за общие успехи организации (системы участия в прибыли);
4. Расширение обязанностей сотрудников и организация самостоятельной работы команд (программы перераспределения и делегирования полномочий).

Известные исследователи организаций Е. Лоулер, С. Морман и Дж. Ледфорд показали, что только сочетание всех четырех компонентов действительно позволяет создать систему поддержки качества.

Организации, в которых внедрены системы поддержки качества, отличаются следующими характеристиками:

1. Продукция и услуги этих организаций превосходят известные стандарты (заданные законодательством или принятые на уровне профессиональных сообществ);
2. Уровень качества деятельности этих организаций превосходит ожидания от их потенциала;
3. Уровень качества деятельности этих организаций выше, чем некоторое время назад;
4. Эксперты оценивают деятельность организаций как более качественную по сравнению с деятельностью сопоставимых систем;
5. Организации достигают своих результатов с меньшими затратами, чем это считается необходимым;
6. Эти организации воспринимаются как образец того, как нужно осуществлять деятельность в их сфере компетенций;
7. Организации на высоком уровне воплощают идеалы культуры, в которой они существуют.

П. Вейл отмечает, что организации, осуществляющие программы поддержки качества – единственные организации, действительно способные делать то, что они делают, даже если кажется, что это вовсе не так трудно, и в том, что они делают, нет ничего сверхъестественного.

5.4. Программы социального развития

Программы социального развития – комплексная система мероприятий, направленных на поддержание профессионального здоровья персонала, профилактику профессиональных вредностей и развитие социальной успешности сотрудников организации.

Современная профессиональная жизнь все больше влияет на общий образ жизни людей. На работе они испытывают перегрузки, которые не могут компенсировать в домашней обстановке, так как на это недостает времени. Именно поэтому в современных условиях проблема социального благополучия сотрудников организаций постепенно перемещается из области материальных интересов (достижение удовлетворительного уровня жизни) в область личностных ценностей

(общение, отдых, комфорт). В системе взаимоотношений между работой и личной жизнью обнаруживаются следующие проблемы:

1. Влияние работы на личную жизнь – отсутствие времени и профессиональные стрессы оказывают негативное влияние на личную жизнь. При этом сам человек рассматривает свою профессиональную деятельность как независимую переменную или абсолют, а характеристики личной жизни (в том числе – семью) как зависимую переменную.

2. Влияние личной жизни на работу – семейные проблемы определяют многие аспекты организационного поведения, в том числе – абсентизм (отсутствие на рабочем месте). Человек, испытывающий неблагополучие в семье, часто не в состоянии качественно выполнять свои обязанности. Человек, у которого в личной жизни все прекрасно, может компенсировать этим трудности в работе, в том числе – отсутствие реальных профессиональных успехов.

3. Взаимодействие профессиональной и личной жизни - отсутствие прямой связи между характеристиками профессиональной и личной жизни. Это может привести к противоположным результатам – как к интеграции личности (реально успешная личность), так и к деструкции личности («раздвоение»), приводящее к деформации как в профессиональной, так и в личной сфере.

Авторы, исследующие проблемы соотношения факторов жизни профессионалов, исходят из разных моделей личности:

1. Модель соответствия – утверждение сходства моделей профессиональной и семейной жизни. Это сходство обусловлено прежде всего переходом установок и ценностей из трудовой сферы в семейную. Такой переход формирует особую экологию личности, позволяя человеку быть целостным и единым, стать уникальным, оставаясь самим собой.

2. Модель компенсации – представление о семье и работе как о взаимодополняющих структурах. Человек, получающий удовлетворение в одной из этих структур, может пережить отсутствие удовлетворения в другой. Недостаток чего-либо, переживаемый на работе, может быть компенсирован в свободное время и наоборот.

3. Модель сегментации – утверждение абсолютной самостоятельности трудовой и нетрудовой сфер жизни. Эта самостоятельность обеспечивается

различиями в пространстве, времени, структуре деятельности, ее целях и способах реализации.

История развития теории и практики кадрового менеджмента свидетельствует о том, что существует определенная динамика представлений о соотношении работы и семьи:

1. 1930-е годы – предположение о том, что работа и семья влияют друг на друга. Именно в этот период формируются первые программы социального развития, направленные на улучшение бытовых условий сотрудников организаций;

2. 1950-е годы – утверждение того, что работа и семья являются независимыми. Важным направлением в системе социального развития считалось улучшение условий труда и создание относительного комфорта на рабочих местах (зоны отдыха, кафетерий, дизайн помещений и т.д.);

3. 1970-е годы – представление о взаимосвязанности профессиональных и социальных ролей. В программы социального развития включаются мероприятия по поддержанию профессионального и семейного статуса – в организациях вводится система почетных званий и персональных поощрений, в качестве элементов компенсационных систем включаются субсидии на приобретение жилья и образование детей и т.д.;

4. 1990-е годы – понимание непреложности взаимосвязей работы и семьи. Программы социального развития представлены гибкими системами: выбор системы вознаграждения, выбор системы льгот, выбор системы кредитования.

Современные программы социального развития представляют собой организационные системы формирования человеческого капитала организаций. Эти программы строятся таким образом, чтобы одновременно решить задачи персонала и организации, что делает сотрудничество организаций и профессионалов взаимовыгодным. Так, если раньше многие организации помогали сотрудникам решить жилищную проблему, это выражалось в предоставлении льгот (субсидии, кредиты) сотрудникам в соответствии с продолжительностью их работы в организации. В настоящее время организации предпочитают не только оплачивать лояльность давно работающих сотрудников, но и стимулировать ее развитие за счет того, что акцент социальной поддержки переносится на молодых перспективных

сотрудников. Получая, например, долгосрочный жилищный кредит, они поселяются в квартиры, принадлежащие организации с правом их постепенного выкупа.

В качестве основных направлений в программах социального развития в настоящее время представлены следующие:

1. Помощь в уходе за детьми – детские дошкольные учреждения, финансируемые работодателями;
2. Предоставление семейных отпусков – возможность получить отпуск по семейным обстоятельствам без угрозы потери работы;
3. Помощь сотрудникам в решении семейных проблем – подбор консультационных фирм, оказывающих квалифицированные услуги в области финансов, психологии, медицины, налогообложения, юриспруденции и т.д.

В любой конфигурации программы социального развития призваны:

1. Снизить угрозу профессиональных и жизненных стрессов;
2. Расширить диапазон социальных ролей;
3. Повысить социальный статус работников организации;
4. Повысить уровень удовлетворенности профессиональной жизнью.

Именно решение указанных задач позволяет разрешить базовое противоречие современности – разрыв материального благополучия и общего (социально-психологического) благополучия людей, занятых профессиональным трудом.

5.5. Кадровые проекты

Кадровые проекты представляют собой систему деятельности, направленную на достижение конкретной цели с максимально возможной эффективностью в заданные сроки, при ограничении ресурсов и заранее заданных характеристиках качества результата.

Основными характеристиками кадровых проектов являются:

1. Конкретные цели, сформулированные в категориях кадрового менеджмента – сокращение абсентизма, ограничение текучести кадров, повышение уровня профессионализма и т.д.;
2. Координация выполнения различных программ – необходимость объединения различных кадровых программ и технологий в единый целевой узел, формирование системы приоритетов программ и технологий;

3. Ограниченность во времени – проект не только имеет временные рамки реализации, но и разбивается на функциональные этапы, также имеющие временную фиксацию;

4. Уникальность – специфика цели, задач и условий реализации делает каждый проект уникальным и неповторимым, несмотря на схожесть проектов по отдельным характеристикам.

Проект предполагает наличие кадровой концепции - основной идеи кадрового развития организации на данный момент. Кадровая концепция ориентирована на миссию и стратегию организации, определяется кадровой политикой и актуальными кадровыми и общеорганизационными проблемами.

Понятие «кадровый проект» имеет три значения:

1. Описание целей деятельности – ответ на вопрос, зачем организации нужны те или иные изменения;

2. Описание процесса достижения целей – ответ на вопрос, как именно возможно изменение ситуации и достижение нового состояния (качества);

3. Процесс реализации мероприятий в рамках проекта.

Кадровые проекты строятся на основе анализа следующих позиций:

1. Проблемный анализ – структурирование проблем, определение возможных целей, формирование целевого приоритета;

2. Содержательный анализ – анализ существующих кадровых механизмов (кадровых процессов, технологий и программ управления персоналом), их эффектов, систематизация статистических сведений о производительности, продуктивности, эффективности персонала;

3. Ресурсный анализ – определение перечня ресурсов, расчет необходимого объема ресурсов, определение механизма аккумуляции ресурсов в пространстве и времени;

4. Временной анализ – определение необходимой продолжительности работы, фиксация сроков выполнения проекта, распределение времени по этапам реализации проекта.

Формирование кадрового проекта позволяет объединить в единую систему различные направления управления персоналом, такие как:

1. Управление деятельностью,

2. Управление контрактами,
3. Управление рисками,
4. Управление информационными потоками.

В практике деятельности современных служб управления персоналом можно обнаружить различные кадровые проекты, которые, как правило, возникают тогда, когда служба управления персоналом имеет высокий организационный статус, а топ-менеджмент организации ориентирован на поддержание высокого качества деятельности в условиях сильной конкуренции.

В качестве наиболее распространенного варианта кадрового проекта выступает кадровый конкурс. Кадровый конкурс – соревнование профессионалов за право занятия заранее фиксированной позиции. Конкурс возможен при различных обстоятельствах и может преследовать разнообразные цели. В качестве основных целей кадрового конкурса выступают следующие:

1. Определение специалиста, обладающего лучшими навыками исполнения профессиональных стандартов;
2. Определение специалиста, в наибольшей степени превышающего требования профессиональных стандартов деятельности;
3. Определение специалиста, обладающего наиболее полным набором профессиональных характеристик;
4. Определение специалиста, обладающего уникальными свойствами и качествами.

Кадровый конкурс может быть проведен при решении следующих управленческих задач:

1. Повышение престижа профессий и должностей (конкурс «Лучший по профессии», «Мастер - золотые руки»);
2. Привлечение большего числа профессиональных кандидатов на вакансии (прием на должность по конкурсу);
3. Уточнение параметров профессиональной оценки персонала (конкурсы профессионального мастерства и соревнования по навыкам профессиональной деятельности);

4. Формирование управленческих и исполнительских команд (конкурсы кадрового резерва).

Кроме конкурсов существуют иные формы кадровых проектов. Один из наиболее перспективных – проект профессиональной команды. Профессиональная команда – группа специалистов, интегрирующих свой профессиональный потенциал для решения общеорганизационных задач. В отличие от управленческой или исполнительской команды, которые создаются с ориентацией на конкретную функцию, профессиональные команды формируются по другому принципу. При формировании профессиональной команды кадровый менеджмент двигается не от функции к группе специалистов, реализующих эту функцию, а наоборот – от группы специалистов к определению их функции.

При формировании профессиональной команды можно выделить следующие этапы:

1. Определение профессиональной группы, не объединенной в организации структурными и функциональными связями;
2. Определение характеристик этой профессиональной группы (профессиональные характеристики, личностные характеристики);
3. Оценка базовой характеристики профессиональной группы и диапазона ее индивидуальных проявлений;
4. Определение функции, для которой обнаруженная характеристика является ключевой;
5. Формирование организационной технологии реализации этой функции, определение параметров результата.

Примерами реализации проектов профессиональных команд могут быть названы такие кадровые проекты как:

1. Привлечение молодых специалистов к решению организационных проблем. Как правило, этот проект представлен формированием клуба молодых специалистов. Этот проект будет эффективен, если организация сформирует технологию внедрения идей членов клуба в систему управления.
2. Активизация потенциала сотрудников, длительно работающих в организации. Этот проект завершается созданием совета (комитета) ветеранов предприятия, который постоянно готовит материалы к юбилейным выпускам

корпоративных изданий и ведет другую работу по институализации организационных традиций.

Любая идея кадрового проекта будет полезна для развития кадрового потенциала организации. Особую роль кадровые проекты получают в кризисные периоды, когда организация ищет пути быстрого изменения систем деятельности.

ГЛАВА 6. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ КАК ПРОФЕССИЯ И ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

6.1. Профессиональные роли кадрового менеджера

Кадровый менеджмент представлен различными видами профессиональной деятельности, определяемыми особенностями организации, статусом службы управления персоналом, ее функциями и задачами.

Профессиональные роли кадрового менеджмента можно разделить по следующим признакам:

1. По организационному статусу – топ-менеджер, руководитель службы управления персоналом, специалист службы управления персоналом;
2. По содержанию деятельности – руководители, разработчики и исполнители программ и проектов;
3. По способам деятельности – эксперты, аналитики, координаторы кадровых процессов.

В качестве профессиональных ролей в структуре кадрового менеджмента Т.Ю.Базаров выделяет следующие:

1. Кадровый стратег – как правило, вице-президент организации, отвечающий за разработку и реализацию кадровой стратегии и кадровой политики;
2. Руководитель службы управления персоналом – организатор деятельности системы управления персоналом организации;
3. Кадровый технолог – разработчик и адаптор стандартных кадровых технологий, программ и проектов;
4. Кадровый проектант– автор экспериментальных кадровых проектов;
5. Кадровый консультант – специалист в области коучинга, консалтинга и организационно-кадрового аудита;
6. Кадровый менеджер – специалист по применению кадровых технологий.

С. Стаут, автор бестселлера «Управленческий тренинг» указывает, что профессиональные роли специалистов по кадровому менеджменту связаны не только с должностными характеристиками, но и с теми задачами, которые ставит перед собой кадровый менеджер в процессе своей деятельности. Соотношение задач и ролей кадрового менеджмента можно представить следующим образом:

1. Менеджер – администратор – специалист, осуществляющий контроль за использованием технологий управления персоналом, получившим институциональное закрепление в виде локальных нормативных актов. Его основные задачи – контролировать ситуации отступления деятельности от технологий, формирование статистики контроля и оценки деятельности.

2. Менеджер – организатор, отвечающий за осуществление технологий и программ управления персоналом. Его основные задачи – обеспечить интеграцию ресурсов, необходимых для эффективного проведения мероприятий в рамках кадровых программ и проектов.

3. Менеджер – фасилитатор, специалист, разрешающий проблемы организации как за счет создания кадровых программ и проектов, так и за счет оперативного вмешательства в кризисную ситуацию.

Т.Ю. Базаров предлагает свою классификацию психологических ролей кадрового менеджера:

1. Междисциплинарный эксперт;
2. Политический борец;
3. Диагност;
4. Психоаналитик;
5. Консультант;
6. Миссионер.

Эта классификация характеризует профессиональную манеру и определяет самостоятельный выбор специалиста в диапазоне должностей и функций, которые может предложить ему организация.

6.2. Профессиональные качества кадрового менеджера

Профессиональные качества кадрового менеджера неразрывно связаны с особенностями его профессиональной деятельности. В структуре профессионально важных качеств можно выделить следующие блоки:

1. Профессиональная компетенция – знания теории и практики кадрового менеджмента;
2. Социальная компетенция – готовность к участию во взаимодействии;

3. Методическая компетенция – способность оформлять собственные идеи в виде организационных документов;

4. Личностная компетенция – готовность к включению в любые ситуации в разных ролях.

Одна из наиболее разработанных систем оценки профессиональной деятельности – KSAOс – предполагает следующую структуру описания профессионально важных качеств:

1. Знания – специфические виды сведений, необходимые для выполнения работы;

2. Навыки – владение приемами выполнения задач;

3. Способности – устойчивые индивидуальные свойства;

4. Другие характеристики – иные личностные особенности и возможности.

Указанные четыре группы свойств в рамках KSAOс классифицируются по отношению к трем объектам управления – предметам, данным (процессам) и людям.

Указанные качества необходимы кадровому менеджеру прежде всего потому, что современная управленческая ситуация создает дополнительные нагрузки в профессиональной сфере. Характер этих нагрузок хорошо описывает П. Вейлл, автор оригинальной концепции управления, опубликованной в книге «Искусство менеджмента»:

1. Больше отчетности;

2. Больше лидерства;

3. Больше внимания к коллективной работе;

4. Больше контактов;

5. Больше условности во власти;

6. Больше индивидуальности;

7. Больше самоотдачи;

8. Больше стрессов;

9. Больше внимания к операционному интеллекту.

Для того, чтобы составить перечень конкретных свойств и качеств кадрового менеджера, адекватных его профессиональной роли, можно воспользоваться классификатором профессий, определяющим следующие позиции:

1. Требования к опыту – профессиональная подготовка, опыт практической работы, наличие лицензий и сертификатов;
2. Требования к работнику – базовые навыки, кросс-функциональные навыки, знания, образование;
3. Характеристики работника – способности, профессиональные ценности и интересы, стиль работы;
4. Адаптация к условиям работы – владение профессиональным инструментарием, оборудованием, умение работать в группе.

Профессиональные качества кадрового менеджера во многом зависят от вида образования, которое он получил, давности этого образования и направленности обучения в конкретном образовательном учреждении.

Личностные качества могут быть результатом не только приобретенного опыта профессиональной деятельности, но и проявлением базовых личностных свойств. К этим качествам относятся такие как:

1. Личная порядочность – этичность, добросовестность, рассудительность;
2. Продуктивность – целеустремленность, результативность, настойчивость, лояльность, уверенность в себе;
3. Командные навыки – командная ориентация, контактность, коммуникабельность, включенность.

Кадровый менеджер в своей деятельности ориентируется на такие категории как:

1. Ценности профессиональной деятельности – представление о профессиональной деятельности как источнике удовлетворения потребностей (материальных, психологических, социальных, культурных);
2. Профессиональный долг – представление о мере самоотречения в процессе профессиональной деятельности. Здесь профессиональная деятельность выступает как фактор развития (сохранения) или фактор разрушения личности;
3. Смысл профессиональной деятельности – определение того, во имя чего осуществляется деятельность, в чем ее пафос и основной результат.

В результате каждый кадровый менеджер может воспринимать свою профессию как ремесло или миссию, в зависимости от того, как он определяет базовые категории своей деятельности.

Для того, чтобы кадровые менеджеры всегда соответствовали своему статусу, им необходимо соблюдать основные правила делового этикета, разработанные Дж. Ягер:

1. Делайте все вовремя;
2. Не болтайте лишнего;
3. Будьте вежливы и предупредительны;
4. Думайте о других;
5. Одевайтесь, как положено;
6. Говорите и пишите правильно.

Профессиональные качества кадрового менеджера реализуются в профессиональном мировоззрении и профессиональном самосознании, структурирование которого также может представлять отдельное направление профессиональной деятельности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рассмотрение проблем современного кадрового менеджмента позволяет установить, что:

1. Существует устойчивый круг организационных проблем, разрешение которых возможно посредством организации кадрового менеджмента. К этим проблемам относятся проблемы динамики организации, определяемой как внешними, так и внутренними причинами, и проблемы динамики персонала, на которую влияет также совокупность внешних и внутренних факторов.

2. Организация кадрового менеджмента не может навсегда ликвидировать большинство из этих проблем, однако специалисты службы управления персоналом в состоянии минимизировать потери организации, а в ряде случаев – превратить недостатки в источник развития.

3. Службу управления персоналом нельзя воспринимать как «нарост на теле» организации, ее функционирование тесно переплетается с деятельностью остальных управленческих служб, таких как службы финансового, технического или маркетингового управления.

4. Эффективность деятельности службы управления персоналом определяется ее организационным статусом, актуальным состоянием организации, технологическим оснащением ее деятельности и уровнем профессиональной компетентности специалистов.

5. В качестве форм деятельности службы управления персоналом выступают технологии управления персоналом, направленные на решение конкретных задач управления, программы управления персоналом, призванные стимулировать развитие организации и ее кадрового потенциала, кадровые проекты, формирующие новый стиль управления в организации, ее имидж, способные превратить систему управления персоналом, созданную в организации, в особый бренд.

6. Профессиональная деятельность специалистов служб управления персоналом (кадровых менеджеров) разнообразна, что определяет различие профессиональных ролей, требующих как различной профессиональной подготовки, так и особого набора индивидуальных свойств и качеств.

ПРАКТИКУМ

Задание 1.

Организация переживает период бурного роста, несмотря на то, что начала свою деятельность только год назад. Для расширения бизнеса ей необходимы новые сотрудники в количестве, превышающем нынешнее число сотрудников.

Составьте план мероприятий, которые необходимо провести кадровым менеджерам для решения поставленной задачи.

Перечислите те трудности, с которыми может столкнуться организация:

- а) в процессе подготовки плана мероприятий;
- б) в процессе реализации запланированных мероприятий;
- в) в случае успешного решения задачи.

Задание 2.

Организация за несколько лет работы несколько раз практически полностью сменила состав. Тем не менее, общий стиль взаимоотношений остался прежним. В последнее время сотрудники стали замечать, что у них появились трудности в работе и стали возникать конфликты.

Составьте перечень причин, которые могли вызвать изменение психологического климата в организации.

Задание 3.

В организации при проведении мониторинга персонала было установлено, что для сотрудников критическим является конец второго года работы на предприятии. Многие сотрудники именно проработав два года, принимают решение об уходе из организации или начинают поиск альтернативной работы, хотя еще не решили, уходить им из этой организации или нет. Те сотрудники, которые проработали три года и более, наоборот, склонны как можно дольше оставаться в этой организации.

Предложите несколько причин, способствующих подобному характеру текучести кадров и составьте программу действий, направленную на устранение любой из предложенных вами причин.

Задание 4.

В организации работники были ориентированы на контроль производительности труда. В частности, заработная плата рассчитывалась исходя из почасовой производительности. Сотрудники практически не делали перерывов в работе (несмотря на то, что они были предусмотрены технологическими нормами), старались работать сверхурочно, оставаясь на вторую смену для замены отсутствующих работников.

Какие проблемы возникли в организации через некоторое время после введения этой системы? Какие технологии управления персоналом должны быть применены для исправления ситуации?

Задание 5.

В организации существует противостояние между группами сотрудников. Представители первой группы – сотрудники, работающие в организации много лет, имеющие опыт и знания в профессиональной сфере на уровне, признанном в профессиональной среде. Вторая группа представлена специалистами не старше 30 лет, активно использующими оборудование и постоянно настаивающими на смене техники на более совершенные модели. Та и другая группа считает, что оппоненты совершенно некомпетентны в тех вопросах, по которым обострено противостояние. Каждая из групп стремится всеми способами «выдавить» другую группу из организации.

В чем состоит основная причина конфликта? Что произойдет с организацией, если ее покинет одна из конфликтующих групп? Предложите план мероприятий по разрешению конфликта и урегулированию ситуации.

Задание 6.

В организации один из ведущих специалистов получил за свой счет дополнительное образование. Теперь он – дипломированный специалист по кадровому менеджменту. В организации, в которой он проработал несколько лет, фактически нет службы управления персоналом. Есть один специалист - менеджер по кадрам, занимающийся кадровым делопроизводством, и специалист-экономист, разрабатывающий по просьбе руководства новую систему оплаты труда. На предложение дипломированного сотрудника создать службу управления персоналом был получен отказ со стороны генерального директора.

В чем состоит причина отказа? Какие шаги должен предпринять специалист, чтобы реализовать свою идею и создать в организации службу управления персоналом?

ЛИТЕРАТУРА

1. Авдеев В. В. Управление персоналом: технология формирования команды: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 544 с.
2. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе. – М.: Юрист, 2003. – 495 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 1999. – 420 с.
5. Дафт Р. Организации. Учебник для психологов и экономистов. – СПб.: Прайм-Еврознак, 2003.- 480 с.
6. Десслер Г. Управление персоналом. / Под общ. ред. И. М. Степнова. Пер. с англ. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. – 799 с.
7. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса. – М.: Альпина бизнес букс, 2004.- 392 с.
8. Кирхлер Э., Родер К. Мотивация в организациях / Пер. с нем.. – Харьков: Гуманитарный центр, 2003. – 114 с.
9. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие / Под. ред. Е. Б. Моргунова. – М.: ЗАО Бизнес-школа Интел-синтез, 2001. – 464 с.
10. Мучински П. Психология, профессия, карьера. – СПб.: Питер, 2004. – 539 с.
11. Новые технологии управления персоналом. – СПб.: Речь, 2003. – 240 с.
12. Организационное поведение в таблицах и схемах / Под научной редакцией Г.Р.Латфуллина, О.Н.Громовой. – М.: Айрис пресс, 2002. – 288 с.
13. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. – СПб.: Питер, 2000. – 416 с.
14. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995. – 435 с.
15. Технология управления персоналом: Настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 2000. – 576 с.
16. Уильямс Р. Управление деятельностью служащих. – СПб.: Питер, 2003. – 302 с.
17. Уитмор Дж. Коучинг – новый стиль менеджмента и управления персоналом: Практ. пособие / Пер. с англ. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 160 с.
18. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 560 с.
19. Управление проектами: Практ. руководство. – М.: ЮРКНИГА, 2003. – 288 с.
20. Шкатулла В. И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА-ИНФРА-М, 1998. – 527 с.
21. Шульц Д., Шульц С. Психология и работа / – СПб.: Питер, 2003.- 560 с.

Кудрявцева Елена Игоревна

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Редактор К.А. Дзодзуашвили

Корректор Н.В. Волина

Верстка А.С. Редькина

Подписано в печать 15.05.2007.

Формат 60x90/8. Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman.

Усл. печ. л. – 3,8. Тираж 300 экз. Заказ № 48

Межотраслевой институт повышения квалификации
195267, Россия, Санкт-Петербург, ул. Ушинского, д. 5, кор 1.

<http://www.kvalifik.ru>

zav@kvalifik.ru

Отпечатано в универсальных полиграфических мастерских

АНОО «Учебный центр вычислительной техники»

195297, Россия, Санкт-Петербург, ул. Брянцева, д. 24.