

13. КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ И СТИМУЛИРОВАНИЯ

- 13.1. Понятие и основные категории кадров в менеджменте
- 13.2. Кадровая политика организации
- 13.3. Подбор, отбор и оценка персонала при приеме на работу
- 13.4. Расстановка и адаптация персонала в организации
- 13.5. Принципы работы с резервом кадров
- 13.6. Система менеджмента персонала и ее подсистемы
- 13.7. Стили управления персоналом

13.1. Понятие и основные категории кадров в менеджменте

Кадровый менеджмент – это целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствие возможностей персонала и целей развития предприятия. Кадровый менеджмент основывается на концепции управления – обобщенном представлении о месте человека в организации.

Основу концепции кадрового менеджмента в настоящее время составляют: 1) возрастающая роль личности работника, 2) значение его мотивационных установок, 3) умение их формировать и исправлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Кадровый менеджмент позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям.

Можно выделить *три фактора, оказывающих воздействие на работников в организации:* 1) иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения власти – подчинения; 2) культура ценности, специальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности без видимого принуждения; 3) рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

На практике того, какому из этих факторов отдается приоритет, зависит экономическая ситуация в организации. Главное внутри организации – это работники, а за пределами – потребители продукции.

В настоящее время службы управления персоналом на предприятиях расширяют круг своих функций и переходят: 1) к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, 2) управлению профессиональным продвижением, 3) предотвращению конфликтов, 4) изучению рынка трудовых ресурсов.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформировать главную *цель системы кадрового менеджмента:* 1) обеспечение кадрами, 2) организация их эффективного использования, 3) профессионального и социального развития.

В соответствии с этой целью формируется система кадрового менеджмента предприятия.

Эффективность кадрового менеджмента определяется степенью реализации общих целей организации. Эффективность использования каждого отдельного

работника зависит от его способности выполнять требуемые функции и прилежания, с которым эти функции выполняются. *Под способностью* в данном случае понимается: 1) наличие у работника необходимых профессиональных навыков, 2) здоровья, 3) выносливости.

Одного умения выполнять профессиональные обязанности недостаточно для достижения целей предприятия, поскольку каким бы квалифицированным ни был работник, его производительность зависит также от мотивации к труду. Только сочетание твердой мотивации и профессионального мастерства обеспечивают достижение результата.

На мотивацию работника влияют многие факторы: 1) вознаграждение, 2) оценка, 3) профессиональное развитие, 4) перспективы профессионального роста, 5) уровень общей культуры.

Способность работника выполнять функциональные обязанности определяется: 1) потенциалом, которым он располагает; 2) тем профессиональным обучением, которое он получает в организации; 3) физическим и моральным состоянием, которое зависит от целого ряда факторов, в том числе от величины материального вознаграждения в организации; 4) оценкой, получаемой работниками в организации (аттестация).

В соответствии со способностями работников и соответствующей данным способностям степени участия в процессе управления выделяют следующие *категории кадров*: 1) руководители предприятий, их заместители и руководители отдельных подразделений; 2) специалисты; 3) технический персонал.

Рассмотрим более детально основные функции вышеуказанных категорий кадров управления.

Так, в состав *функций руководителя* включается: 1) формирование производственной и финансовой политики предприятия, определение миссии и целей предприятия; 2) подбор и расстановка кадров; 3) разработка организационной структуры предприятия; 4) координация работы подразделений; 5) контроль за деятельностью предприятия и др.

В *функции работников организации относящихся к специалистам* включается: 1) организация сбора информации, ее анализ и разработка проектов управленческих решений; 2) принятие самостоятельных решений в рамках своей компетенции.

Работники организации, относящиеся к техническому персоналу, обладают следующими основными функциями: 1) создание условий для работы руководителей и специалистов; 2) сбор и обработка оперативной информации, расчет показателей, т. е. рутинная работа, не требующая творческих затрат.

Современные экономические условия в Белоруссии вызывают необходимость формирования руководителей нового типа: не хороших исполнителей, а прежде всего инициативных работников.

Так, *современный руководитель должен обладать:* 1) знаниями теории менеджмента, социальной психологии; 2) экономической, психологической, правовой, компьютерной, языковой грамотностью; 3) умением работать в условиях демократизации управления, конкуренции и риска.

Исходя из вышеизложенного, *содержание управления персоналом в организации составляют*: 1) определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг; 2) формирование численного и качественного состава кадров (система комплектования, расстановка); 3) кадровая политика (взаимосвязь с внешним и внутренним рынком труда, высвобождение, перераспределение и переподготовка кадров); 4) система общей и профессиональной подготовки кадров; 5) адаптация работников на предприятии; 6) оплата и стимулирование труда, система материальной и моральной заинтересованности; 7) оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия; 8) система развития кадров, т. е. подготовка и переподготовка, повышение гибкости в использовании на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры; 9) межличностные отношения между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями (рис. 13.1).



Рис. 13.1. Содержание процесса управления персоналом

Следует отметить, что в работе с работниками каждая организация мелиоративного и водохозяйственного строительства решает одни и те же основные задачи вне зависимости от специфики ее деятельности:

Во-первых, *каждая организация набирает необходимое количество работников для достижения поставленных целей.* Наиболее распространенным сегодня способом соединения работника с организацией является найм, т. е. заключение контракта между организацией и работником, в соответствии с которым человек предоставляет организации свой потенциал на определенное время в обмен на материальное вознаграждение.

Во-вторых, *каждая организация осуществляет «обучение» своих работников,* чтобы объяснить стоящие перед ними задачи и привести их навыки и умения в соответствие с этими задачами. Слово «обучение» взято в кавычки, поскольку воздействие организации на работника может иметь различные формы.

В-третьих, *организации осуществляют оценку участия каждого из работников в достижении поставленных целей.* Формы оценки так же многообразны, как многообразны организации.

И, наконец, *каждая организация мелиоративного и водохозяйственного строительства в той или иной форме вознаграждает своих работников за тот труд, который они вкладывают для достижения цели.* Наиболее распространенной и привычной формой вознаграждения своих работников за тот труд является денежное вознаграждение или заработная плата.

Таким образом, названные выше функции присутствуют в любой организации, в том числе на предприятиях мелиоративного и водохозяйственного строительства, причем каждая организация должна использовать и совершенствовать методы организации этих процессов.

Целями управления персоналом предприятия являются: 1) повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях; 2) повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли; 3) обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива предприятия.

Взятые в своем единстве процедуры и программы представляют собой систему кадрового менеджмента.

13.2. Кадровая политика организации

Кадровая политика организации мелиоративного и водохозяйственного строительства включает в себя принципы взаимодействия с персоналом организации, традиции, нормы и правила, которые официально сформулированы или приняты на бытовом уровне. Стратегия кадровой политики обязательно должна перекликаться с бизнес-миссией организации, соответствовать ее корпоративному духу.

Цель кадровой политики – сформировать штат предприятия с учетом внешних и внутренних факторов. Например, если в регионе наблюдается дефицит специалистов в какой-то определенной сфере, то работодателям будет сложно набрать в штат профессионалов. Работодателям придется стимулировать соискате-

лей дополнительно: предлагать заработную плату выше среднерыночной, разработать систему бонусов. В условиях кадрового дефицита часть обязанностей можно передать на аутсорс. Удаленное сотрудничество позволит выйти за рамки региона, привлечь к работе высококлассных специалистов и сократить издержки на зарплату работников.

Внешние факторы, которые влияют на стратегию организации: 1) общая обстановка; 2) экономический подъем или кризис, миграция и другие причины; 3) обстановка на рынке труда: безработица или дефицит специалистов, наличие или отсутствие профильных вузов; 4) внедрение современных технологий, которые требуют привлечение новых кадров или переподготовки персонала; 5) законодательные нормы и правила; 6) социальные гарантии и прочее.

Если внешние условия невозможно или сложно изменить, то *внутренние факторы* определяются руководством предприятия: 1) цели организации: стабильность или интенсивный рост; 2) финансовая и мотивационная политика: более высокие зарплаты, страховка, бесплатные обеды, корпоративный спортзал и т. д.; 3) стиль управления и руководства: авторитарный, демократический, либеральный; 4) работа с командой: оплата тренингов и обучающих курсов, перспектива карьерного роста, распределение обязанностей и т. д.

Направления кадровой политики организации, оформленные на бумаге или неписаные принципы и правила, действуют на всех уровнях взаимодействия с работниками. К таким направлениям можно отнести: 1) подбор персонала, 2) аттестация персонала, 3) адаптация персонала, 4) оплата труда, 5) обучение, 6) продвижение по службе, 7) управление коллективом и т. д.

1. *Подбор персонала.* Соответствие профессиональных навыков человека занимаемой должности и личностные характеристики: адаптивность, умение контактировать с клиентами и т. д. Все эти факторы должны учитываться на этапе собеседования и найма.

2. *Аттестация персонала.* Оценка работников позволяет уточнить уровень их квалификации, определить их потенциал. Вместе с тем аттестация мотивирует самих работников поддерживать и совершенствовать свои профессиональные навыки.

3. *Адаптация новичков к служебным обязанностям.* Эта миссия может быть возложена на линейного руководителя или коллег.

4. *Оплата труда.* Размеры заработной платы, выплат стимулирующего характера, а также размеры взысканий должны соответствовать объему и сложности выполненных задач. За высокие результаты труда могут быть предусмотрены премиальные выплаты. Можно использовать и другие виды поощрения: медицинская страховка для семьи, оплата тренажерного зала, поездки на конференции и т. п.

5. *Обучение.* Тренинги и стажировки как производственная необходимость или поощрение для претендентов на карьерный рост.

6. *Продвижение по службе.* Задача руководителя – выявлять таких работников, а также проверять соответствие их реальных возможностей и качеств желаемой должности.

7. *Управление коллективом.* Сложная задача для руководителя – соблюсти баланс между интересами организации и людей.

По форме реагирования организации на обстановку в коллективе выделяют такие виды кадровой политики, как: 1) пассивная, 2) реактивная, 3) превентивная, 4) активная.

1. *Пассивная кадровая политика.* Стратегия работы с коллективом отсутствует, вмешательство происходит только в случае возникновения кризиса. Инциденты «разруливаются» руководством, но без попыток выяснить причины и предотвратить подобные ситуации в будущем. Такой стиль допустим в условиях безработицы, в отраслях, где может трудиться неквалифицированная рабочая сила. Тогда руководство получает возможность менять людей, производственный процесс при этом не страдает.

2. *Реактивная кадровая политика.* Руководство следит за напряжением в команде, определяет потенциальные конфликтные точки, выясняет их причины и пытается предотвратить. Обычно используются диагностики текущей ситуации, а также средства экстренного решения проблем: перераспределение обязанностей, привлечение удаленных работников и т. д. Недостаток подхода – нет среднесрочных прогнозов.

3. *Превентивная кадровая политика.* Руководство составляет краткосрочные и среднесрочные прогнозы развития событий. Проводит мониторинг обновления в законодательстве, следит за техническими изменениями рынка, появлением новых решений и продуктов. Рассматривает перспективы дальнейшего развития. Однако у организации нет четкого плана действий в такой ситуации, не выстроены корпоративные коммуникации в изменяющихся условиях, не предусмотрено переобучение работников организации, прием новичков и т. п.

4. *Активная кадровая политика.* Подразумевает максимальную адаптивность кадровой политики: 1) регулярная диагностика ситуации в команде, 2) коррекция способов взаимодействия в зависимости от внешних условий, 3) применение антикризисных программ.

Активный подход может быть рациональным, т. е. опираться на разработанные программы и прогнозы. Альтернатива ему – авантюристический подход, когда выводы и прогнозы формулируются в большей степени интуитивно, на основе жизненного опыта. Такой подход бывает продуктивным, но может дать сбой при появлении нового фактора, который раньше никогда не встречался.

В зависимости от отношения предприятия к собственным и внешним работникам, выделяют *два вида политики*: 1) открытая, 2) закрытая.

1. *Открытая кадровая политика.* Сущность открытой кадровой политики заключается в том, что организация готова принимать новых людей на любые должности, даже самые высокие.

Такая *политика имеет ряд положительных особенностей*, таких как: 1) приток «свежей крови» – идеи, опыт, свежий взгляд на производственные процессы; 2) легко вводить инновационные решения.

Наряду с положительными особенностями открытой кадровой политики имеется *ряд существенных недостатков*: 1) зарплата должна быть не ниже сред-

нерыночной; 2) мотивация для работников снижается; 3) ухудшается социально-психологический климат.

Важно подчеркнуть, что в условиях рыночной экономики открытая кадровая политика наиболее эффективна для высоко конкурентной организации, имеющей сильные, устойчивые позиции на целевом рынке.

2. *Закрытая кадровая политика.* Организация стремится выращивать кадры: на рядовые должности принимают новичков, а своих сотрудников продвигают по карьерной лестнице.

Преимуществами применения закрытой кадровой политики являются: 1) стабильный социально-психологический климат; 2) при дефиците специалистов такая политика эффективна; 3) дополнительная мотивация для членов коллектива – атмосфера, возможность карьерного роста, корпоративный дух.

К недостаткам закрытой кадровой политики можно отнести: 1) повышенные затраты на подготовку и переподготовку персонала; 2) возможность появления неформальных групп и неформальных лидеров, деятельность которых противоречит целям организации.

Необходимо подчеркнуть, что организации, применяющие закрытую кадровую политику, ценят каждого работника. При этом задача менеджера подобрать для работника соответствующую должность, позволяющую максимально раскрыть его потенциальные деловые, личностные и профессиональные качества.

Вне зависимости от видов *кадровой политики, ее формирование происходит в семь последовательных этапов*: 1) анализируется текущая ситуация, определяются стратегические цели и прогноз развития организации; 2) формируются стратегии и цели кадровой политики согласно общей стратегии; 3) оформляется и утверждается штатное расписание, исходя из потребностей в специалистах; 4) разрабатывается информационное обеспечение: все члены коллектива обязательно должны быть осведомлены о кодексе поведения, перспективах карьерного роста, поощрениях и ограничениях; 5) определяется финансовое обеспечение и системы мотивации труда; 6) формируется система профессионального роста, составляются программы обучения, переподготовки и стажировки; 7) оценивается соответствие разработанной программы: насколько подход отвечает глобальным целям организации. Определяется потенциал команды.

Важно подчеркнуть, что работа с кадрами есть непрерывный процесс, включающий не только формирование кадровой политики, но и поддержание ее актуальности, вследствие чего необходимо проводить периодический анализ эффективности кадровой политики.

13.3. Подбор, отбор и оценка персонала при приеме на работу

В современных условиях особое внимание уделяется привлечению грамотных специалистов, максимально соответствующих требованиям должности. Периодически на практике руководители разных уровней сталкиваются с такой проблемой: «Есть неплохой сотрудник, но что-то не устраивает в его мотивации (или в его качествах и особенностях). Как его переделать?». В подавляющем большинстве случаев это ошибка подбора персонала. Таких проблемных ситуаций можно

избежать вообще, если с самого начала нанять именно того, кто подходит для выполнения поставленных целей и задач организации.

Прием на работу хорошего сотрудника – это взаимовыгодное соглашение между двумя заинтересованными сторонами. Кандидат старается продать себя организации, в то же время работодатель должен показать возможности своего предприятия и заинтересовать кандидата.

Стоит отметить, что необходимо различать отбор и подбор персонала. Так, *отбор персонала* – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого.

Отбор персонала необходимо отличать от подбора персонала. В процессе отбора происходит поиск людей на определенные должности с учетом требований и видов деятельности организации.

При подборе персонала – осуществляется поиск, идентификация требований различных должностей, видов деятельности под известные возможности человека, накопленный им профессиональный опыт, стаж и способности.

При подборе кандидатов организация может использовать ряд методов, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки: 1) поиск внутри организации, 2) подбор с помощью сотрудников, 3) самопроявившиеся кандидаты, 4) объявления в средствах массовой информации, 5) выезд в институты и другие учебные заведения, 6) государственные службы по трудоустройству, 7) частные агентства по подбору персонала.

1. Поиск внутри организации. Прежде, чем выйти на рынок труда большинство предприятий пробуют поискать кандидатов в своей организации. Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: газетах предприятия, стенных газетах, специально изданных информационных листках, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов и анализ личных дел с целью подбора работников с требуемыми характеристиками. Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах работников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию. В то же время внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших работников и сохранить их для своих подразделений. Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее работников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

2. Подбор с помощью сотрудников. Отдел кадров предприятия может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их

тесных контактов с ее представителями. Его недостатки связаны с тем, что рядовые работники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, вознаграждении и других условиях работы, часто не объективны в отношении потенциала близких им людей. Использование исключительно этого метода привлечения кандидатов может привести к развитию семейственности и кумовства – явлений, не способствующих прогрессу организации.

3. *Самопроявившиеся кандидаты.* Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от таких предложений – необходимо поддерживать базу данных на этих людей; их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов. Для того, чтобы самопроявившихся кандидатов было больше, некоторые организации проводят дни открытых дверей, приглашая всех желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда.

4. *Объявления в средствах массовой информации – на телевидении, радио, в прессе.* Основное преимущество данного метода подбора кандидатов – это широкий охват населения при относительно низких первоначальных издержках. Недостатки являются обратной стороной преимуществ, так как объявления в средствах массовой информации могут привести к огромному наплыву кандидатов, большинство из которых не будут обладать требуемыми характеристиками. Разбор заявлений и первичный отбор может превратиться в трудоемкое длительное мероприятие. Данный метод с успехом используется для подбора кандидатов массовых профессий, например, строительных рабочих для возведения нового объекта. Для привлечения специалистов объявления помещаются в специальной литературе, например, финансовых или бухгалтерских изданиях, если организация нуждается в финансовом директоре. Такая сфокусированность поиска ограничивает число потенциальных кандидатов, обеспечивает более высокий уровень их профессионализма и значительно облегчает последующий отбор.

5. *Выезд в институты и другие учебные заведения.* Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения молодых специалистов. Выезд в учебные заведения, как правило, включает выступления высших руководителей, представляющих организацию, показ видеофильмов, демонстрацию продукции, ответы на вопросы студентов. После презентации организации ее представители проводят собеседования с проявившими интерес учащимися с целью оценить потенциальные возможности их работы в организации. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов – молодых специалистов. Собеседования с представителями организации позволяют создать список кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора. В то же время область применения данного метода ограничена – вряд ли кто-либо отправится в институт искать генерального директора.

6. *Государственные службы по трудоустройству.* Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В Республике Беларусь – это Комитеты по труду, занятости и социальной защите облисполкомов, управления по труду, занятости и социальной защите райисполкомов. Каждое управление имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях – возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском работников, имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных служб по труду, занятости и социальной защите дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в управления по труду, занятости и социальной защите обращаются в основном определенные категории населения – прежде всего безработные, возвращающиеся из декретного отпуска женщины, домохозяйки.

7. *Частные агентства по подбору персонала.* Подбор персонала превратился за последние годы в развивающуюся отрасль экономики, во многих странах, в том числе и у нас, сегодня существуют частных кадровые агентства. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и тем самым значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который чаще всего используется в случаях поиска руководителей и специалистов.

Важно подчеркнуть, что вне зависимости от выбранного метода подбора кандидатов, для организации эффективной системы найма работников на работу необходимо правильно организовать данный процесс. Так, данный процесс условно можно разделить на следующие *ключевые этапы*: 1) предварительный этап, 2) распространение информации о вакансии, 3) просмотр резюме, 4) сбор информации, 5) телефонное интервью, 6) личное собеседование, 7) тестирование на профессиональную пригодность, 8) испытательный срок.

1. *Предварительный этап.* Для начала отбора или подбора специалиста необходимо определить критерии оценки соответствия претендентов данной конкретной позиции. Так, научно обоснованный подбор кадров начинается с составления *профессиограммы* – перечня требований, предъявляемых данной профессией, специальностью и должностью к человеку. Другими словами, прежде чем подбирать людей, необходимо детально и точно представлять, какими они должны быть. Профессиограмма состоит из двух основных блоков: 1) трудограмма, 2) психограмма.

Трудограмма – это описание норм и требований к профессиональной деятельности, не зависящих от человека, т. е. описание труда в профессии.

Трудограмма включает в себя описание следующих элементов:

1) предназначение, миссия профессии, ее роль в обществе, направленность на человека;

2) распространенность профессии (типичные для нее организации);

3) предмет труда в профессии, т. е. то, на что воздействует человек в ходе труда. Правильное видение предмета труда – это первый важный шаг к профессионализму;

4) профессиональные знания как совокупность сведений о сторонах труда в профессии;

5) действия, приемы, умения, способы работы, технологии, техники, применяемые в данной профессии для успешного достижения результата; степень их развернутости, обобщенности, автоматизированности;

6) средства труда, т. е. то, что человек использует для воздействия на предмет труда с целью получения нужного продукта труда;

7) условия труда: режим труда и отдыха, возможности их варьирования; характеристика социального окружения; санитарно-гигиенические факторы труда; интенсивность, темп труда и продолжительность нагрузки; рабочее место, рабочий пост;

8) организация и кооперация труда: а) формы индивидуальной, совместной, групповой деятельности, преобладающие в данной профессии; б) виды профессионального общения и позиции в нем, обмен средствами и продуктами труда между его участниками; в) нормы выполнения и сроки; г) субординация и иерархия подчинения, социальный статус и должности в рамках профессии;

9) продукт труда (или его результат): а) качественные и количественные изменения, которые человек приносит в предмет труда; б) критерии оценки результата труда, его более или менее жесткая регламентация (от исполнительного труда к творчеству);

10) возможные уровни профессионализма и квалификационные разряды в данной профессии, категории и их оплата;

11) права представителя данной профессии: а) психологическая и социальная безопасность, наличие благоприятного микроклимата в профессиональной среде; б) социальные гарантии, размеры оплаты труда и отпуска, охрана труда; в) допустимость индивидуального стиля выполнения трудовой деятельности и индивидуального варьирования операций; г) возможность повышения квалификации, переподготовки на смежные профессии; д) формы служебного продвижения и поощрения профессионального роста;

12) обязанности представителя данной профессии: а) владение профессиональной компетентностью, знание этических норм профессионального поведения; б) соблюдение профессиональной и служебной тайны в работе с людьми; в) умелое ведение документации; г) ограничения; д) функциональные должностные обязанности;

13) позитивное влияние данной профессии на человека; возможность личностной самореализации, векторы и возможная динамика внутреннего роста; возможность развития индивидуальности и личности средствами этой профессии, принадлежность к определенной социальной общности, социальному кругу;

14) негативные стороны профессии: а) зоны и типы трудностей и ошибок, возможные материальные и нравственные потери, наличие экстремальных и стрессовых ситуаций, резкая смена ситуаций или паузы, монотония, ограничения времени, дефицит информации или информационная перегрузка; б) возможность аварийных ситуаций, профессиональной деформации личности и другие психологические вредности; в) отсутствие профессионального роста; виды санкций за нарушение этических норм и низкую эффективность.

Психограмма – это описание личностных качеств человека, его психологических качеств, которые позволяют ему эффективно выполнять требования профессии, т. е. описание человека в труде. *Психограмма включает в себя* описание таких элементов, как: 1) характеристики мотивационной, волевой, эмоциональной сферы специалиста; 2) характеристики операционной сферы специалиста.

Характеристики мотивационной, волевой, эмоциональной сферы специалиста: 1) мотивы, цели, задачи, потребности, интересы, отношения, ценностные ориентации человека, психологические позиции; 2) профессиональные притязания, профессиональная самооценка, самосознание себя как профессионала; 3) эмоции, психические состояния, эмоциональный облик; 4) удовлетворенность человека трудом: процессом и результатом.

Характеристики операционной сферы специалиста:

- 1) психологические знания о труде и профессии;
- 2) психологические действия, способы, приемы, умения, техники, психотехнологии (в их влиянии на себя и на других людей);
- 3) профессиональные способности, профессиональная обучаемость, открытость к профессиональному росту;
- 4) профессиональное мышление, в том числе творчество, возможность обогатить опыт профессии;
- 5) профессиональное саморазвитие, умение проектировать и реализовывать планы своего профессионального роста;
- 6) психологические противопоказания (качества, абсолютно или относительно несовместимые с профессией, и качества, отсутствие которых может быть компенсировано). Желательно определение противопоказаний в мотивационной и операционной сфере;
- 7) линии профессионального роста и линии распада профессиональной деятельности и личности специалиста, пути их реабилитации.

В профессиограмме также целесообразно указать: 1) возможные пути профессионального обучения и переобучения, 2) тренируемости отдельных психологических качеств, 3) пути переделки, компенсации и реабилитации в рамках профессии (с учетом индивидуальных особенностей человека) и переподготовки на другую профессию или специальность.

Построение профессиограммы легче осуществляется там, где: 1) жестко задан результат и состав профессиональных действий (в инженерных профессиях); 2) в профессиях с «плавающим результатом» (в профессии ученого), где ясно только то, что надо искать и находить нечто новое в своей области, это сделать труднее.

Важно подчеркнуть, что на предварительном этапе, до начала поиска и отбора персонала необходимо также провести анализ рынка труда по данной позиции, чтобы выявить количество потенциальных кандидатов, их требования, уточнить предложения ваших потенциальных конкурентов, что позволит скорректировать актуальность разработанных ранее критериев.

2. Вторым этапом является *распространение информации о вакансии*. Существуют следующие варианты: 1) *внутренний подбор*, 2) *внешний подбор*.

Если это внутренний подбор, то информация о вакансии передается по средствам внутренних коммуникаций: 1) доска объявлений, 2) корпоративная газета / радио, 3) информирование через руководителей и представителей трудовых коллективов, 4) внутренний сайт организации, 5) рассылка по электронной почте, 6) другие способы информирования в зависимости от конкретной позиции, возможностей и правил в организации.

Для привлечения кадров со стороны нужно использовать другие каналы: 1) специализированные работные сайты, 2) специализированные печатные СМИ (газеты, журналы объявлений о работе), 3) социальные сети, 4) форумы и сайты профессиональных сообществ, 5) профессиональные отраслевые СМИ, 6) центры занятости населения, 7) кадровые агентства, 8) ярмарки вакансий, 9) учебные заведения, 10) профессиональные выставки, 11) конференции, семинары и т. п., 12) рекомендации коллег, знакомых, 13) любые другие каналы информации, адекватные конкретной вакансии.

Рассмотрим наиболее распространенный способ привлечения кадров со стороны более детально с использованием объявления о вакансии, которое может размещаться как в печатных средствах СМИ, так и на специализированных сайтах, социальных сетях, форумах и т. д.

Так, *объявление о вакансии* – такая же реклама, как и любая другая, визитка организации, занятой поисками нового работника. Определившись с требованиями к соискателю, остается придать им форму, которая привлечет нужного человека. Для того чтобы правильно составить объявление о вакансии и повысить отклик потенциальных кандидатов нужно выполнять несколько правил. Так, *структура вакансии состоит из нескольких блоков*: 1) наименование вакансии, 2) краткая информация об организации, 3) причина.

1. *Наименование вакансии*. Оно должно отражать суть работы, чтобы у соискателя не возникало вопросов, чем он будет заниматься, заняв это место. Наименование может отличаться от формулировки в штатном расписании. Название, сложившееся в рыночной среде, будет лучшим, наиболее привлекательным вариантом.

2. *Краткая информация об организации*. Обязательно должна присутствовать, не занимая при этом слишком много текста из общего объема. Важно сообщить наиболее привлекательные факты деятельности организации в двух-трех емких фразах средней длины («наше предприятие – первый в Белоруссии производитель продукта ...», «мы сотрудничаем с одной из крупнейших организаций, оказывающей услуги...», «в нашей организации трудятся более 600 человек»).

3. *Причина*. Соискателей всегда волнует вопрос, почему вакансия возникла: уволился ли сотрудник, уволен ли администрацией или это новая должность. Блок

целесообразно заполнить максимально правдивой, сформулированной корректно информацией, например: «в связи с открытием нового цеха по производству оборудования», «в связи с расширением отдела качества».

4. *Обязанности и задачи.* Здесь лучше всего указать не только обязанности будущего работника как таковые, но и цели на перспективу, например: разработка новой системы оплаты труда в организации, увеличение конверсии сайта на определенное число процентов.

5. *Требования к кандидату.* Хорошая вакансия содержит два ряда требований: обязательный минимум и список достаточных требований. В некоторых случаях целесообразно не ограничивать жестко требования, например, касающиеся стажа – «требуемый опыт работы – 5 лет». Грамотные специалисты с 4-летним, 6-летним стажем могут проигнорировать вакансию. Одно из условий успеха в данном случае – реалистичный подход и понимание, что идеальных кандидатов не существует, а увеличение числа обязательных требований ведет к ограниченности выбора среди откликнувшихся соискателей.

6. *Условия работы и оплата.* Один из самых значимых блоков, привлекающий пристальное внимание соискателей. Уверенность в надежности организации кандидату может внушить упоминание о предоставлении социального пакета, возможности получения бонусов плюсом к окладу, возможности обучения за счет организации новым навыкам. Если организация готова предоставлять возможность работать удаленно, стоит включить это в текст вакансии. Для кандидатов на место, где используется всепогодный физический труд, может быть важна информация об отапливаемом рабочем помещении зимой; для претендующих на должность разъездного характера – о корпоративной связи. Информацию о заработной плате следует указывать так, чтобы она воспринималась однозначно, важно избегать большого разброса в цифрах, если указывается интервал доходов.

Максимально повысить интерес к вакансии можно, используя простые приемы, усиливающие эффект текста. К таким приемам относят: 1) использование слоганов, лозунгов; 2) использование логотипа организации, тематических рисунков; 3) фотографии производственного, рабочего процесса, корпоративного отдыха; 4) контакты и действия.

1. *Использование слоганов, лозунгов.* Они служат для быстрого привлечения внимания кандидата, характеризуют наиболее выгодные пункты всей вакансии. Например: «Стабильная работа в надежной организации. Наша продукция всегда пользуется спросом». Такие фразы, как правило, выделяются в тексте более крупным шрифтом, цветом и предшествуют блокам основного текста.

2. *Использование логотипа организации, тематических рисунков.* Если текст вакансии дополняется рисунком, его размещают в первую очередь, затем – слоган. В некоторых случаях целесообразно размещать схему проезда до места собеседования. Она должна быть легко читаемой и понятной.

3. *Фотографии производственного, рабочего процесса, корпоративного отдыха.* Такие фотоотчеты соискатель воспринимает как знак открытости, дружелюбия коллектива. Вакансии с фото способны значительно увеличить число откликов на них.

4. *Контакты и действия.* Указывайте все возможные контакты, не ограничиваясь только телефонным номером или электронным адресом. Шансы на отклик значительно повысятся, если рядом с контактом будет указана конкретная фамилия, имя ответственного за проведение собеседования. Если время подачи резюме ограничено определенными сроками, следует их обозначить, чтобы соискатель знал, как ему действовать. Стоит отметить, что размещение объявлений на специализированных сайтах, журналах по трудоустройству дает больше эффекта, нежели размещение на универсальных досках объявлений, даже крупных и «раскрученных».

3. Третий этап – *просмотр резюме.* Так, резюме – это первое, с чего начинается оценка кандидата. Важно подчеркнуть, что средства массовой информации переполнены рекомендациями о том, как составить лучшее резюме, чтобы найти работу своей мечты, но не стоит забывать, что соискатели некоторых профессий и возрастов более склонны рассказать о своем опыте при более личном общении. Иногда унификация приемов оценки по формальным фильтрам приводит к тому, что специалисты кадрового менеджмента перестают внимательно вчитываться в резюме и не замечают по-настоящему интересных кандидатов, обращая внимание лишь на формальную сторону подачи информации. Что при этом должно насторожить? Ошибки и несостыковки, отсутствие конкретных фактов (достижения, показатели работы), а также длительный простой в карьере.

4. Четвертый этап включает в себя *сбор информации.* После отбора подходящих резюме необходимо собрать досье на каждого из претендентов, а также проверить информацию, данную в резюме. Самый простой способ – это связаться с предыдущими работодателями и задать пару вопросов. Важно убедиться в том, что соискатель не был уволен по статье, за ним не числятся нарушения, долги перед организацией и т. п.

5. Следующий этап предполагает *телефонное интервью.* В общем смысле интервью – это беседа, проводимая по заранее намеченному плану. Именно заранее подготовленный план и отличает отборочное интервью от любого другого разговора. При подборе персонала используются разнообразные виды интервью. Наиболее распространенным его видом является *краткое телефонное интервью*, приводящееся кадровым специалистом после изучения письменных резюме от соискателей или при входящем звонке от претендента на вакансию. В ходе краткого телефонного интервью можно уточнить и дополнить сведения, представленные в резюме, а также понять, готов ли соискатель работать именно в вашей организации. Этот метод хорош практически для любых вакансий. Он не отнимает много времени и сил. Следовательно, в ходе телефонного разговора можно составить первое мнение о человеке, задать важные вопросы и оценить, насколько ответы соответствуют Вашему представлению о будущем сотруднике.

6. *Личное собеседование.* Согласно статистике в результате предыдущих этапов «отсеется» примерно 95 % соискателей, оставшиеся же кандидаты приглашаются на личное собеседование с потенциальными работодателями. *Собеседование* – это самый распространенный метод, который применяется всегда при наборе любых сотрудников. Опыт проведения собеседований приобретает лишь на практике – при условии постоянного продуманного использования существ-

вующих инструментов. Проводить собеседование лучше всего с позиции равных партнеров. Исключение – так называемое стрессовое интервью.

Собеседование может проходить в различных форматах:

1) *Структурированное интервью* содержит утвержденный перечень вопросов для конкретной вакансии или категории персонала. Позволяет сравнивать ответы разных кандидатов на одни и те же вопросы и более объективно выбрать лучшего из них.

2) *Свободное неструктурированное интервью* используется в случаях, когда претендентов на вакансию не очень много и сама должность достаточно творческая. В этом случае стандартные вопросы не позволят получить полноценное впечатление о кандидате.

3) *Ситуационное интервью* применяется для получения важных данных при подборе персонала на руководящие должности, а также вакансии менеджеров с высоким уровнем ответственности. По сути, данный вид собеседования представляет собой особый психологический тест, скорректированный с учетом требований к обязанностям будущего работника. На каждый вопрос ситуационного интервью предлагается несколько вариантов ответов, более или менее близких к «верным».

4) *Групповое собеседование*. Данный метод еще называют экспертным групповым интервью – имеется в виду ситуация, когда с соискателем общаются несколько интервьюеров. Такое собеседование создает максимально напряженную ситуацию для интервьюируемого, и это позволяет оценить, способен ли он выдерживать прессинг. Необходимость в проведении группового интервью может возникнуть, когда вакантная должность подразумевает наличие узкоспециальных знаний, которые сотрудник кадровой службы организации оценить не может. Чтобы удостовериться в том, что соискатель обладает необходимыми знаниями, приглашают представителей подразделения, в котором открыта вакансия. Кроме того, групповое собеседование позволяет оценить не только профессиональные, но и личные качества соискателя и снизить вероятность того, что он не вольется в новый коллектив. При планировании данного вида собеседования необходимо четко распределить роли между интервьюерами. Впрочем, возможна ситуация, когда ведущим является один из них, а остальные вступают в разговор по мере необходимости, чтобы задать дополнительные вопросы.

5) *Ассесмент-центр*. Одним из видов группового собеседования является метод ассесмент-центра. Он сформировался на Западе в годы Второй мировой войны. Использовали его для набора младших офицеров в Великобритании и разведчиков в США. Впоследствии его переняли бизнес-организации, и в настоящее время на Западе практически каждая крупная организация применяет этот метод для оценки персонала. В странах СНГ ассесмент-центр стали использовать в начале 1990-х годов, а сейчас данный способ исследования человеческих ресурсов наиболее популярен. Он прекрасно подходит для работы в ситуациях массового подбора, когда необходимо из большого количества кандидатов выбрать лучшего в наиболее короткий период времени. Этот метод основан на наблюдении специально обученных ассессоров (оценщиков) за поведением работников в реальных рабочих ситуациях или при выполнении ими различных заданий. Содержание за-

даний отражает основные аспекты и проблемы деятельности в рамках той или иной должности. Каждый ассесмент-центр включает ряд процедур и разрабатывается с учетом требований, предъявляемых к работникам. Важная составляющая этого метода – измерение.

Ассесмент-центр близок к тестам, поскольку предполагает стандартизацию, т. е. наличие определенных нормативов проведения процедур и системы оценок (критериев и шкал оценки). Иногда помимо специальных заданий ассесмент-центр включает структурированное интервью и тестирование.

Стоит отметить, что помимо наиболее распространенных базовых вопросов при собеседовании на вакантную должность (Расскажите о себе; Каковы ваши сильные стороны; Каковы ваши слабые стороны и т. д.) наиболее успешные организации используют нестандартные косвенные вопросы, позволяющие наиболее полно описать кандидата по результатам анализа его ответов (например, прил. С). В случае, если работник не готов к подобным вопросам, собеседование может быть провалено.

Трудоустройство – это фактически равноценный обмен, где работник предоставляет свои профессиональные, деловые и личностные знания, умения и навыки, а взамен руководитель обеспечивает соответствующую оплату труда. В этой связи на собеседовании задачей руководителя является проверить наличие вышеназванных навыков, а задача работника – показать их наличие и желание их применять за соответствующую плату. Важно подчеркнуть, что вне зависимости от применяемых форм, интервью и задаваемых на них вопросах необходимо закончить на позитивной ноте и сохранить контакты соискателя, даже если Вы уже приняли решение не брать человека на должность. Формирование и обновление базы потенциальных сотрудников способно облегчить кадровый менеджмент будущих периодов.

7. *Личное собеседование* также может сопровождаться тестированием на профессиональную пригодность. Так, различные психологические тесты помогут понять, насколько человек морально устойчив, имеет ли лидерские качества и способности к анализу. Также не лишним будет провести профессиональную проверку.

Рассмотрим более детально *такие методы отбора и оценки персонала*, как: 1) тестирование, 2) профессиональный опрос, 3) проверка навыков и умений.

Тестирование является одним из самых распространенных методов отбора кандидатов и включает в себя несколько видов оценки. Используя их, необходимо придерживаться определенных правил. Сейчас многие кадровые службы обязательно предлагают пройти психологическое тестирование кандидатам на самые разные должности. Однако, используя психологические тесты *при наборе персонала*, следует помнить о некоторых ограничениях:

1) применять тестирование стоит только тогда, когда в этом действительно есть необходимость, например, должность предполагает наличие у работника определенных личных качеств, которые можно выявить с помощью теста;

2) тесты для оценки кандидатов должны быть профессиональными и соответствовать своему назначению, они должны иметь высокую степень объективно-

сти, надежности и валидности (т. е. измерять действительно то, для чего они предназначены);

3) проводить психологическое тестирование кандидатов должен профессиональный психолог.

Профессиональные опросники позволяют выявить некомпетентных кандидатов уже на первом этапе собеседования и таким образом заметно экономят время кадрового менеджера. Они эффективны при подборе работников самых разных профессий. Вопросы разрабатывает служба отдела кадров совместно с руководителем подразделения, в котором предстоит работать соискателю. Полноту и глубину знаний кандидата в профессиональной области оценивает его потенциальный руководитель. Объективность данного метода может достигать 80 %.

Метод проверки навыков и умений можно отнести к профессиональному тестированию. Он заключается в том, что рекрутер или эксперт проверяет умения и навыки, необходимые кандидату для качественного выполнения работы. Основное условие – навык должен быть обязательным и может быть легко измерен. Конечно, подобный метод можно использовать далеко не в каждом случае, но, если он подходит для данной вакансии, пренебрегать им не стоит. Он объективен практически на 100 % и поэтому должен занять достойное место в арсенале любого менеджера по подбору персонала.

8. В случае если потенциальный работник по всем критериям устраивает работодателя, рекомендуется взять данного работника на *испытательный срок*. Обычно хватает 1–2 месяцев, чтобы убедиться в квалификации человека. Если за этот период работник не оправдал ожиданий, его можно законно уволить, заплатив оговоренную ранее сумму оклада.

13.4. Расстановка и адаптация персонала в организации

Процесс расстановки персонала в организации предполагает квалификационное разделение труда (разделение и кооперация, совмещение профессий, расширение должностных обязанностей) и профессиональную адаптацию сотрудников на рабочем месте. При этом *при расстановке кадров* необходимо соблюдение следующих *принципов*:

1. *Соответствия* – означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

2. *Перспективности* – основывается на учете следующих условий: а) установление возрастного ценза для различных категорий должностей; б) определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы; в) возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации; г) состояние здоровья.

3. *Сменяемости* – заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации.

Наиболее важным элементом процесса расстановки кадров является их адаптация. Так, *адаптация* – это взаимное приспособление организации и работника. Трудовая адаптация работников в организации является прямым продолжением процесса отбора персонала. Недостаточное внимание к вопросам адаптации новых работников сведет на «нет» результаты отбора, если новый работник, не сумев своевременно освоить новую работу и, не вписавшись в трудовой коллектив, уволится.

А. Я. Кибанов выделил следующие *задачи, которые необходимы для эффективной адаптации персонала*:

1. *Уменьшение стартовых издержек, как личности, так и предприятия.* Новый сотрудник не может работать в полную силу, так как для этого ему не хватает знаний специфики организации, информации о нормах и ценностях этой организации. Следовательно, существуют определенные потери в эффективности. До тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная трудовая адаптация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому члену коллектива скорее достигнуть установленных стандартов выполнения работы.

2. *Снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новыми сотрудниками.* Тревожность и неуверенность в данном случае означают страх не справиться с заданием и неполную ориентацию в рабочей ситуации.

3. *Сокращение текучести кадров.* Если персонал чувствует себя неуютно на новой работе и ощущает себя ненужным, то некоторые работники вместо эффективного процесса адаптации могут отреагировать увольнением.

4. *Экономия времени руководителя и сотрудников.* Новый сотрудник, который не полностью адаптировался в организации, требует значительно больше времени на помощь в процессе выполнения возложенных на него обязанностей.

5. *Развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой и реализма в ожиданиях.* Процесс трудовой адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и порученному делу. Это является неременным условием высоких рабочих показателей.

Выделяются *основные структурные элементы процесса адаптации*:

1) *оценка уровня подготовленности новичка* – необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если работник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других организаций, период адаптации будет минимальным;

2) *ориентация* – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Программа ориентации, как правило, включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы;

3) *действенная адаптация* – состоит в приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обуславливает его включением в межличностные отношения с коллегами;

4) *функционирование* – этап, завершающий процесс адаптации. Характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

В настоящее время существует *несколько видов адаптации*, основные из которых следующие:

1. *Профессиональная*. Такой вид адаптации включает в себя следующие элементы: основные профессии; переквалификация; профессиональную мобильность.

2. *Психофизиологическая*. Психофизиологическая адаптация предполагает процесс приспособления работника к: санитарно-гигиеническим условиям; режиму работы; комфорту; удобству рабочего места; содержанию и характеру труда.

3. *Социально-психологическая*. Данный вид адаптации является наиболее сложным и предполагает вхождение в класс, социальную группу, слой, поселенческую структуру и т. д.

Многие авторы выделяют *следующие формы адаптации персонала*:

1) *адаптация молодых специалистов на должностях мастеров и специалистов продолжительностью до трех лет*, в течение которых они набирают необходимый производственный опыт и «включаются» полноправными членами коллектива предприятия или организации;

2) *программа введения в должность руководящего работника продолжительностью до одного года*, в течение которого он изучает внутренние нормативные документы подчиненных сотрудников и стратегию развития организации до получения необходимого мастерства управления;

3) *испытательный срок продолжительностью от 3 до 6 месяцев*, в течение которого осуществляется овладение необходимыми навыками и умениями и «доводка» работника до необходимых требований модели рабочего места;

4) *наставничество и консультирование как форма руководства процессом адаптации* молодых специалистов и рабочих со стороны опытных руководителей с ярко выраженными педагогическими навыками;

5) *развитие человеческих ресурсов* (человеческого капитала) как формы всестороннего развития личности работника организации на протяжении всего периода работы до ухода на пенсию.

При этом необходимо отметить, что сроки адаптации, введения в должность, испытательный срок могут варьироваться в зависимости от организации.

Процесс адаптации должен включать несколько последовательных взаимосвязанных этапов, таких как: 1) *стадия ознакомления* (ознакомление с ситуацией); 2) *стадия приспособления* (постепенное привыкание, усвоение стереотипов); 3) *стадия ассимиляции* (полное приспособление к среде); 4) *стадия идентификации* (отождествление личных целей с целями коллектива).

По характеру идентификации различают три категории работников: 1) *безразличные*; 2) *частично идентифицированные*; 3) *полностью идентифицированные* – это ядро любого коллектива (кадровые, квалифицированные работники).

Выделяют *два направления адаптации*:

1) *первичная*, т. е. приспособление молодых кадров, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учреждений образования);

2) *вторичная*, т. е. приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например, при переходе в ранг руководителя). Следует отметить, что в условиях функционирования рынка труда роль вторичной адаптации резко возрастает.

По сути, адаптация начинается еще в период оценки будущего работника, когда ему предоставляется информация о структуре, характере деятельности организации.

Важно подчеркнуть, что *процесс адаптации можно ускорить*, если постоянно *руководствоваться такими важными психологическими правилами*, как: 1) будьте дружелюбны, любезны, приветливы; 2) не надейтесь, что атмосфера на Вашей новой работе будет такая же, как на прежней; 3) меньше говорите, больше слушайте; 4) не сходите ни с кем близко, пока не выявите лидеров, не определите роли, не разберетесь, кто с кем; 5) извлекайте пользу из общественной жизни предприятия; 6) думайте об общем деле; 7) сдерживайте эмоции и не отчаивайтесь.

13.5. Принципы работы с резервом кадров

Кадровый резерв – это группа сотрудников (специалистов, руководителей), которые потенциально способны к руководящей деятельности, отвечают требованиям, предъявляемым должностью, прошли отбор и квалификационную подготовку, но еще не назначены на должность. Создание кадрового резерва является инструментом эффективной управленческой политики предприятия мелиоративного и водохозяйственного строительства. Кадровый резерв создается как на коммерческих предприятиях, так и в государственных организациях.

Различают: 1) внешний, 2) внутренний кадровый резерв.

Внутренний кадровый резерв формируют из работающих работников, которые или уже готовы перейти на новую должность, или имеют потенциал для развития нужных компетенций. Список должностей, которые могут стать источником кандидатов на целевые вакансии, разрабатывается после анализа проблемных должностей и / или перспектив развития предприятия.

Внешний кадровый резерв может формироваться по желанию руководителей предприятия, т. е. на незанятые вакансии будут привлекаться соискатели извне.

Основная цель создания кадрового резерва – это обеспечение организации квалифицированными сотрудниками.

Создание кадрового резерва решает следующие задачи: 1) выявление потенциала персонала; 2) своевременная замена работника при уходе предыдущего сотрудника; 3) возможность занятия незакрытых вакансий; 4) создание перспектив и мотивации для профессионального роста; 5) подготовка и переподготовка работников; 6) продвижение собственных специалистов; 7) снижение уровня «текучки»; 8) уменьшение рисков при поиске и отборе новых кандидатур; 9) способ-

ствование непрерывности производственного процесса; 10) повышение эффективности работы и конкурентоспособности организации.

Существует многообразие *критериев, позволяющих отобрать работников в кадровый резерв.*

К наиболее распространенным критериям можно отнести: 1) возраст, 2) образование, 3) опыт работы, 4) результаты профессиональной деятельности, 5) желание самого работника.

1. *Возраст.* Рекомендуемый возраст сотрудников, рассматриваемых в качестве кандидатов на руководящую должность среднего звена, – 25–35 лет. В резерв руководителей высшего звена не рекомендуется включать сотрудников старше 45 лет.

2. *Образование.* Рекомендуемый уровень образования на руководящую позицию среднего звена – это высшее профессиональное образование. В качестве резервистов на позиции топ-менеджеров организации лучше рассматривать сотрудников, имеющих высшее образование в сфере менеджмента, экономики и финансов. К данному критерию можно также отнести дополнительное образование и переподготовку.

3. *Опыт работы в организации на базовой должности.* Многие организации предпочитают включать в кадровый резерв только кандидатов, получивших профессиональный опыт в данной организации.

4. *Результаты профессиональной деятельности.* Кандидат на включение в кадровый резерв должен успешно выполнять свои обязанности на занимаемой должности, показывать стабильные профессиональные результаты.

5. *Желание работника.* Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры – это самый главный критерий отбора.

Следует отметить, что список не ограничивается перечисленными критериями. Каждая организация может его дополнять или сокращать в соответствии с задачами, решаемыми с помощью кадрового резерва.

При этом *формирование списка кандидатов основывается на следующих принципах:* 1) *необходимость в кандидате;* 2) *своевременность* – это потребность в замещении должна быть реальной; 3) *актуальность.* Сведения о сотрудниках проверяются ежегодно. Максимальный период действия для составленного списка кандидатов – 2 года; 4) *соответствие.* Работник должен соответствовать квалификационным требованиям к должности; 5) *перспективность.* Список кандидатов создается как для текущих нужд в кадровом составе, так и для будущих; 6) *максимальность.* Формирование запаса работников под все управленческие и рядовые должности; 7) *объективность.* Всесторонняя оценка кандидата и его профессиональных знаний; 8) *коллегиальность.* Решение должно быть принято не единолично; 9) *равность.* На решение о включении в состав не должно влиять личное отношение к работнику; 10) *добровольность.* Для включения в состав кадрового резерва необходимо согласие самого человека.

Стоит отметить, что формированием кадрового резерва занимаются руководители предприятия, а также работники кадровой службы на основе планов работы за определенные периоды.

При этом данные субъекты обязаны руководствоваться следующими *принципами работы с кадровым резервом*:

1) *принцип гласности*. Информация о замещаемых должностях и предполагаемых позициях для работников, состоящих в кадровом резерве, и для потенциальных кандидатов должна быть открытой;

2) *принцип конкуренции*. Конкуренция является одним из основополагающих принципов формирования кадрового резерва. Согласно этому принципу, должно быть наличие как минимум двух, а лучше трех кандидатов на одну руководящую позицию;

3) *принцип активности*, т. е. для успешного и эффективного формирования кадрового резерва все заинтересованные и задействованные в этом процессе работники должны проявлять инициативу и быть активными.

Обобщив вышеизложенное, можем заключить, что деятельность по формированию кадрового резерва представляет собой сложный процесс, состоящий из *5-ти основных этапов*:

Шаг 1. *Выдвижение кандидатов на основании критериев и принципов формирования*. Учитывается: 1) возраст лица, 2) трудовой стаж, 3) образование, 4) знания, 5) психологические особенности и т. д. Ответственными за выдвижение кандидатов являются их непосредственные руководители или работники кадровой службы. Возможно также и самовыдвижение, когда работник предлагает свою кандидатуру.

Шаг 2. *Формирование общих списков кандидатов для кадрового резерва*. На этом этапе происходит оценка кандидатур. Проводится анализ личных документов: 1) об образовании, 2) анкеты, 3) аттестации, 4) повышение квалификации и т. д. Списки формируются работниками кадровой службы на основании представлений руководителей.

Шаг 3. *Психодиагностические мероприятия с целью определения*: 1) потенциальных возможностей кандидатов для резерва, 2) лидерских качеств, 3) психологических особенностей, 4) индивидуальных особенностей, 5) уровня мотивации и лояльности, 6) истинного отношения к зачислению в кадровый резерв. Для этой цели могут применяться различные *методы*: 1) интервью, 2) деловые игры, 3) психологическое тестирование. По итогам данных мероприятий составляются личностно-психологические характеристики, вырабатываются рекомендации и делаются прогнозы.

Шаг 4. *Формирование итоговых (или уточненных) списков работников, зачисленных в кадровый резерв с точным указанием резервируемой должности*.

Шаг 5. *Утверждение списков приказом руководителя организации*.

Важно подчеркнуть, что деятельность по формированию кадрового резерва – это непрерывный процесс, требующий после формирования резерва кадров поддержания его *в актуальном состоянии* по средствам выполнения следующих мероприятий: 1) проведения подготовки и переподготовки кадров, 2) использование совмещения и совместительства должностей, 3) применение стажировки работников в других организациях, 4) разработка и реализация тестовых заданий и т. д.

13.5. Система менеджмента персонала и ее подсистемы

В широком смысле, *система менеджмента персонала* означает совокупность определенных методов, способов, процедур и технологий работы с кадрами, работающими в какой-либо организационной структуре.

Выделяется несколько основополагающих подходов, которые формулируют систему управления кадрами в зависимости от того, какой из аспектов данного явления подлежит рассмотрению.

В современном мире *понятие системы менеджмента персонала*, как правило, *включает*: 1) кадровое планирование; 2) определение существующей потребности в найме работников; 3) набор сотрудников; 4) отбор; 5) последующий найм тех или иных кадров; 6) адаптация нанятого персонала; 7) обучение кадров; 8) карьера; 9) оценка; 10) мотивационный компонент работников; 11) нормирование труда.

Исходя из компонентов системы менеджмента персонала, можно выделить следующие *основополагающие подсистемы*, которые специализируются на осуществлении ряда определенных функций: 1) подсистема общего и линейного управления кадрами в организации; 2) подсистема планирования и маркетинговой политики в отношении персонала; 3) подсистема учета существующего персонала в данной организации; 4) подсистема, направленная на управление организационными отношениями; 5) подсистема, обеспечивающая нормативные условия трудовой деятельности; 6) подсистема, управляющая развитием кадров; 7) подсистема, отвечающая за мотивационный компонент; 8) подсистема, управляющая социальным развитием; 9) подсистема, направленная на развитие структуры организационного управления; 10) подсистема обеспечения прав в системе менеджмента персонала и др.

Рассмотрим вышеназванные подсистемы более детально, раскрыв их сущность.

1. *Подсистема общего и линейного управления кадрами в организации*. Работа данной подсистемы направлена как на управление всей организацией в целом, так и на управление различными производственными и функциональными подразделениями. Таких структурных подразделений может быть достаточно много в зависимости от масштаба организационной структуры и масштаба предприятия.

2. *Подсистема планирования и маркетинговой политики в отношении персонала*. Эта подсистема включает в себя: 1) функции, связанные с разработкой политики кадров и стратегий управления ими, 2) функции, направленные на анализ потенциала персонала и рынка труда в целом, 3) организацию планирования действующих кадров, 4) планирование и последующее прогнозирование существующей потребности в новом и нынешнем персонале.

3. *Подсистема учета существующего персонала в данной организации*. Суть ее функционирования связана с: 1) организацией найма работников, 2) обеспечением собеседования, 3) количественной и качественной оценки эффективности отбора и приема в организацию определенных кадров, 4) профессиональной ориентацией работников, 5) рациональным использованием и распределением персонала по существующим в организации подразделениям, 6) управление занятостью

в целом и учет приема, поощрения, перемещения, увольнения каждого из сотрудников.

4. *Подсистема, направленная на управление организационными отношениями.* Данная подсистема является компонентом, без которого менеджмент персонала не смог бы стабильно существовать и развиваться.

Управление организационными отношениями включает следующие функции: 1) анализ и последующее регулирование как личностных, так и групповых трудовых взаимоотношений нынешних работников того или иного предприятия; 2) анализ отношений непосредственно руководителей; 3) управление конфликтами на производстве и возникающими стрессующими обстоятельствами; 4) психологическая диагностика в сфере деловых взаимоотношений.

5. *Подсистема, обеспечивающая нормативные условия трудовой деятельности.* Этот компонент направлен на соблюдение определенных требований и правил в области: 1) охраны труда, 2) окружающей среды, 3) технической эстетики, 4) эргономики трудового процесса.

6. *Подсистема, управляющая развитием кадров.* Данная подсистема занимается: 1) обучением, 2) переподготовкой, 3) повышением квалификации действующего персонала.

Следует отметить, что система менеджмента не была бы эффективной без: 1) периодической оценки работников, 2) осуществления мероприятий, направленных на адаптацию новых кадров, 3) реализации продвижения тех или иных работников по карьерной лестнице, 4) организации резерва кадров.

7. *Подсистема, отвечающая за мотивационный компонент.* Работа этого подразделения связана с: 1) управлением мотивами поведения работников, 2) нормированием и тарификацией процесса производства, 3) разработкой систем заработной платы работникам, форм их участия в капитале и прибыли, 4) организацией морально положительного подкрепления персонала в виде поощрений.

8. *Подсистема, управляющая социальным развитием.* Данная подсистема занимается: 1) организацией регламентированного общественного питания, 2) развитием организационной культуры работников и их физическим воспитанием, 3) обеспечением охраны отдыха и здоровья, 4) обеспечением социального страхования работников, 5) управлением жилищным обслуживанием.

9. *Подсистема, направленная на развитие структуры организационного управления.* Этот компонент анализирует уже сложившуюся в организации структуру руководства и отвечает за разработку расписания штата персонала.

10. *Подсистема обеспечения прав в системе менеджмента персонала.* Данная подсистема: 1) решает юридические вопросы в области отношений на производстве, 2) согласует распорядительные и другие официальные документы по управлению кадрами.

13.6. Стили управления персоналом

Согласно Мак-Грегору, существует прямая зависимость между применяемой системой мотивации и субъектом управления, осуществляющим данную деятельность. В соответствии с этим определением автор разработал X-, Y-теории мотивации, в соответствии с которыми стиль управления формирует мотивацион-

ную систему. Однако, данное утверждение свойственно не только для системы мотивации (подсистема менеджмента персонала), но и для системы менеджмента в целом. Следовательно, стиль руководства персоналом выступает ключевым фактором в формировании системы менеджмента.

Стиль руководства персоналом – это совокупность отличительных черт и приемов, с помощью которых руководитель выполняет возложенные на него обязанности.

Управленческая деятельность – это сложный и многогранный процесс, затрагивающий множество психологических аспектов. Поэтому от личности руководителя зависит эффективность менеджмента, атмосфера в коллективе и взаимоотношения между работниками.

Всего можно выделить 4 стиля менеджмента персонала: 1) общий, 2) авторитарный, 3) демократический, 4) либеральный (табл. 13.1).

Таблица 13.1. Характеристика основных стилей руководства

Авторитарный	Демократический	Либеральный
Все виды поведения определяются руководителем	Поведение определяется групповой дискуссией при содействии руководителя	Полная свобода индивидуальных и групповых решений при минимальном участии руководителя
Каждый шаг в деятельности группы директивно продиктован руководителем	Групповые цели намечаются в ходе групповой дискуссии. Две (или более) альтернативные процедуры группового занятия часто предлагаются руководителем	Материалы для групповых занятий предоставляются руководителем, хотя информация предлагается им только в ответ на запрос
Руководитель определяет индивидуальные задачи и партнеров для работы	Определение задач и выбор партнеров для их решения – дело группы	Руководитель устраняется от руководства
Руководитель «субъективно» хвалит или критикует отдельных участников, оставаясь в стороне от участия в групповом процессе	Руководитель «объективно» хвалит и критикует членов группы, постоянно стараясь быть участником группы	Руководитель редко комментирует действия участников и не пытается оценивать или регулировать ход событий

Последние три объединяются в так называемый *индивидуальный стиль*, когда поведение менеджера при выполнении своих обязанностей определяется чертами характера, имеющимся опытом и знаниями.

1. *Общий стиль руководства* проявляют менеджеры, использующие в своей работе научный подход ко всем процессам текущей деятельности. Такие лидеры: 1) требовательны, 2) нетерпимы к проявлениям бюрократизма и формальных подходов в менеджменте персонала. В отличие от этого подхода, индивидуальные стили менеджмента персонала выдвигают на передний план личные качества менеджера.

2. *Авторитарный стиль*. Для авторитарного стиля управления персоналом характерна максимальная централизация власти. В таком коллективе менеджер все решения принимает единолично, а главный используемый инструмент мотивации – это угроза наказания.

вазии – наказание: снятие премии, выговор и т. д. В условиях современного высокотехнологичного производства данный вид управления неэффективен, но незаменим в критической ситуации (например, при аварии на производстве), а также на предприятиях с низкой квалификацией персонала.

При авторитарном стиле руководства в коллективе не заметны «панибратские» отношения, не проводятся корпоративные совещания, вечеринки и т. д. В организации, практикующей авторитарный стиль менеджмента, недопустима: 1) критика распоряжений руководителя, 2) пренебрежение установленным дресс-кодом, 3) пренебрежение внутренним распорядком.

Следует подчеркнуть, что и наблюдается: 1) отсутствие проявления инициативы, 2) персонал не стремится к профессиональному росту, 3) не уверен в своих силах и возможностях.

3. Демократический стиль. При демократическом стиле управления руководитель выступает в роли координатора процесса решения поставленных задач. Он направляет и вдохновляет подчиненный персонал. При необходимости принять решение такой руководитель: 1) советуется с подчиненными, 2) выслушивает критические замечания, 3) адекватно реагирует на них.

Для него характерна: 1) общительность, 2) дружеский настрой, 3) стремление использовать поощрение как основной метод мотивации.

Руководитель в демократической организации выступает в роли: 1) профессионального лидера, 2) товарища, 3) одного из членов команды.

Он нацелен на конечный результат и стремится принести предприятию максимальную выгоду. В коллективе с демократическим лидером всегда проводятся: 1) корпоративные праздники, 2) приветствуется неформальное общение между коллегами.

4. Либеральный стиль. Либеральный стиль управления включает в себя черты демократического и авторитарного. Допуская определенные вольности, начальник-либерал зачастую дистанцируется от коллектива. По отношению к подчиненным он – скорее консультант, делегирующий сотрудникам решение всех производственных задач.

Такой менеджер склонен решать исключительно управленческие задачи: 1) задает основные направления работы; 2) обеспечивает персонал информацией, документами; 3) осуществляет связь между коллективом и внешними инстанциями.

Следует отметить, что на практике перечисленные стили управления персоналом предприятий меллоративного и водохозяйственного строительства в чистом виде встречаются редко. Руководители сочетают комбинации характеристик, присущих тому или иному стилю, ведь каждый начальник – это уникальная личность с собственным набором личных качеств, опыта, профессиональных навыков.

Помимо представленного классического разделения, в современном менеджменте выделяют американский и японский стили управления персоналом.

1. Американский стиль управления персоналом. Модель американского менеджмента строится на высокой конкуренции, эффективности и нацеленности на результат. Персонал в американских организациях рассматривается как один из

нескольких факторов производства. Предприятие нанимает человека по контракту и по истечении его срока действия (или при разрыве контракта) не имеет никаких обязательств по трудоустройству.

В большинстве случаев американские организации привлекают персонал нужной квалификации со стороны: это дешевле, чем много лет «растить» специалистов внутри коллектива, которых затем может переманить конкурирующая организация.

Для американского стиля управления персоналом характерны: 1) регулярная оценка эффективности работы работников; 2) нацеленность на успех и получение выгоды; 3) ставка на индивидуализм в отношениях в коллективе; 4) регламентация взаимодействия начальник-подчиненный четкими должностными инструкциями.

Американская организация – это «машина» по зарабатыванию денег. Когда работник организации становится ненужным (например, временно упала прибыль), он немедленно увольняется. Поэтому работники стараются самостоятельно повышать свою квалификацию (в большинстве случаев, за свой счет), чтобы представлять большую ценность на рынке труда.

2. Японский стиль управления персоналом. Японский стиль управления персоналом часто характеризуют как «семейный». Организации стремятся нанимать сотрудников «пожизненно», обеспечивая им не только возможности обучения, но и постепенного карьерного роста. В японских коллективах всегда дружеская и спокойная обстановка, абсолютная прозрачность отношений на всех уровнях. Работникам организации предоставляется открытый доступ к ее политике, целям и результатам работы.

Японский стиль управления – это коллективизм, он имеет важные оригинальные черты: 1) руководитель коллектива воспринимается подчиненными как «отец», он заботится о персонале, его развитии и нормальных взаимоотношениях; 2) персоналу несвойственен страх потери работы, допускаются импровизации в действиях подчиненных; 3) доверие между менеджером и подчиненными основано на коллективной ответственности.

В отличие от американских организаций, японские предприятия делают ставку не на максимизацию прибыли, а на качество. Именно в этом кроется значительный успех японских товаров. Принадлежность к организации – предмет гордости работников, они имеют высокий уровень эмоциональной вовлеченности и заинтересованы в ее успехе (по американской модели работники заинтересованы, чаще всего, только в уровне своего личного дохода).

Социальный стиль. Отдельным стилем управление, встречающимся в новейшей научной литературе, можно считать социальный стиль управления персоналом. В этом случае руководитель: максимально ориентирован на взаимоотношения внутри коллектива, стремится построить близкие доверительные отношения с каждым членом команды.

Социально ориентированный руководитель заботится о том, чтобы условия работы каждого работника были удобными и комфортными. На первый план в этом случае выходит психологическая совместимость, необходимая для минимизации конфликтов и уровня напряженности в коллективе.