

**ШВЕЦОВА ОЛЬГА ЛЕОНИДОВНА**

**СБОРНИК СТАТЕЙ 2005-2007 ГОДОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ  
ПЕРСОНАЛОМ  
ИЛИ  
«ТЫСЯЧА И ОДИН АБЗАЦ ОБ УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ»**

**Сайт автора [швецова.рф](http://shvecova.rf)**

В сборник вошли статьи, в которых обсуждался широкий спектр вопросов, связанных с управлением персоналом как системой, с персонал-технологиями и связующими процессами управления. Статьи не носят научный характер. Статьи написаны и опубликованы более десяти лет назад, но многие вопросы актуальны и сегодня. Статьи ориентированы на широкий круг читателей.

## Перечень статей

Управление персоналом или «Почему мы всегда хотим большего?».....	5
Персонал как основной ресурс организации.....	8
Роль персонала в современной организации.....	12
Управление персоналом. Чья же это функция? .....	17
Персонал-технологии на службе руководителю.....	21
Управление персоналом и управление качеством.....	25
Служба управления персоналом. Что можно от нее ожидать? .....	29
Служба управления персоналом: контроль организации работы и результатов.....	33
Руководитель службы управления персоналом: кто он? .....	37
Специалист по кадровому делопроизводству и специалист по управлению персоналом. Общие профессиональные знания, умения и навыки.....	41
Специалист по кадровому делопроизводству. Специальные профессиональные знания, умения и навыки.....	45
Специалист по управлению персоналом. Специальные профессиональные знания, умения и навыки.....	49
Развивающее управление персоналом: выдумка или реальность? .....	53
Управление персоналом: философия или стандарты.....	57
Руководство и лидерство в организации.....	61
Стили лидерства или «пёстрая лента» .....	65
Руководитель как эффективный менеджер.....	69
Как мы ищем персонал.....	74
Мы отбираем, они отбирают... ..	78
Отбор персонала: возможности безграничны.....	82
Нетрадиционные методы оценки. Никогда не говори «Никогда».....	86
О будущих обязанностях работника поговорим особо... ..	90
И зачем нам эта адаптация? .....	94
Адаптация персонала: формализовывать или очеловечивать? .....	98

Управление мотивацией. Сказка или грамотный подход? .....	103
Мотивация персонала: почему важнейший вопрос «Почему?» .....	106
Нужно ли мотивировать мотиватора? .....	111
Основы систем материального вознаграждения и стимулирования персонала.....	115
Кадровый резерв. Невозможная возможность или возможная невозможность? .....	119
Организация работы с кадровым резервом.....	123
Развитие персонала: мечта или «С чем это едят?» .....	127
«А почему люди не летают?» или еще чуть-чуть о развитии.....	131
И зачем нам это развитие персонала?.....	135
Что мы делаем, когда нужно обучать персонал? .....	139
Организация работы по обучению персонала.....	143
Тренинг как способ развития персонала.....	147
Эффективный ведущий тренинга. Какой он? .....	151
Оценка сотрудников как персонал-технология.....	155
О возможностях и «закрытых дверях» при проведении оценки персонала..	159
Коммуникации в организации.....	163
Коммуникационные потоки в организации.....	167
Беседа руководителя и подчиненного или десять вопросов о важности навыков проведения беседы.....	171
Переговоры как способ коммуникационного взаимодействия.....	175
Тактические приемы и уловки при ведении переговоров. Игры, игрища или поиск решения? .....	179
Лояльный персонал: марионетки или заинтересованные работники.....	183
Лояльность персонала: стихия или управление отношениями.....	187
Корпоративная культура или «А не замахнуться ли нам на Уильяма нашего, Шекспира?» .....	190
Соревнование или конкурс? Ответ в организационной культуре.....	194
Что такое климат в организации?.....	198

## **Управление персоналом или «Почему мы всегда хотим большего?»**

Рада приветствовать читателей, в той или иной мере интересующихся вопросами современной ситуации в сфере управления персоналом. По своему опыту знаю, что количество людей, осознающих важность системной работы в сфере управления персоналом, неуклонно растет. Думаю, что данная сфера управления будет интересной не только тем, кто управляет, но и тем, кем управляют.

Управление персоналом в наши дни является чрезвычайно интересной сферой деятельности не только потому, что она просто интересна и увлекательна, а еще и потому, что именно сейчас происходит трансформация сознания большинства управленцев относительно роли управления персоналом в общем управлении организацией. Нельзя сказать, что изменения в понимании роли персонала в экономических результатах деятельности организации идут интенсивно, но они идут.

Обидно, что большинство управленцев сегодня имеют весьма примитивные представления об управлении персоналом, что безусловно приводит к накоплению ими отрицательного личного опыта использования разнообразнейшего инструментария, наработанного и апробированного на многих российских предприятиях. Для таких управленцев совсем не очевидно, что работа по управлению персоналом – это системная многогранная работа, которая должна вестись постоянно и координироваться компетентными в этой сфере профессионалами. Эту работу нельзя вести от случая к случаю. Нельзя пытаться применить какой-нибудь инструмент, понравившийся из книжки, которую удалось прочитать урывками и как правило не дальше сороковой страницы.

Инструментарий управления персоналом будет работать только при условии взаимоувязки и взаимосбалансирования под условия деятельности конкретной организации. И заработает он не сам по себе, а при условии его

внедрения и поддержки функционирования компетентными должностными лицами, представляющими службу управления как бы она не называлась.

Это и доказывать не нужно, это очевидно. Но очевидно не всем и поэтому отношение к управлению персоналом у нас иногда совпадает с отношением к еде. «А почему бы не попробовать», – рассуждают некоторые. И пробуют. Пробуют в условиях «кавалерийской атаки» – сейчас мы все проблемы с персоналом победим и «быстренько» наступит эра трудовых подвигов всего персонала. Пробуют в условиях неподготовленных исполнителей. «Пусть только попробуют не разобраться! А зачем их учить, грамотные – читать умеют». Пробуют, сами не понимая, необходимость системного подхода к работе в сфере управления персоналом. Чем заканчиваются все эти «пробования»? «Мы пробовали – фигня все это». Что тут сказать...

Но это один из примеров отношения к управлению персоналом. Другой подход к управлению персоналом более тяжелый по своим последствиям. Это управление персоналом с помощью «давящих» психологических инструментов. С последствиями таких травм приходится встречаться все чаще. Зарплата любой ценой и за любые унижения. И неизвестно, кому в этой ситуации нужно сочувствовать больше – тем, кто «ломает» других или тем, кто считает себя вынужденным «ломаться».

Каждая нормальная организация стремится к повышению конкурентоспособности, устойчивому росту, повышению прибыльности, к повышению эффективности использования ресурсов, к обеспечению удовлетворения потребностей потребителей.

Мы не рассматриваем ситуацию «украл – выпил – в тюрьму», мы рассматриваем потребности нормальной организации. Не секрет, что большинство руководителей до сих пор склонно преувеличивать значение материальных и финансовых ресурсов в результатах деятельности организаций. Скоро можно будет вводить показатель «количество дипломов экономических специальностей на квадратный километр территории нашей

страны». Считается дурным тоном не иметь второго, а иногда третьего экономического образования. Качество подготовки большинства таких «дипломированных специалистов» вообще не обсуждается. Полностью согласна с известной шуткой: «Перефразируя классика можно сказать, что в России две проблемы: менеджмент и инфраструктура».

Руководитель одной крупной организации с утра до обеда выполнял собственноручные экономические расчеты по поводу подозрений о завышении цены услуг подрядчика. Он торжествовал и радовался как ребенок. Скажите, он молодец? Тогда кто, по вашему мнению, тот персонал, который за свою немалую заработную плату в той организации должен заниматься этими вопросами? Логическая и очевидная в наше время цепочка приводит нас к разнообразнейшим схемам откатов, процветающих во многих организациях, к схемам завуалированного воровства у организации. Какая уж тут конкурентоспособность, прибыльность и эффективное использование ресурсов?

Когда начинают воровать слишком много, в лучшем случае увольняют. По-тихому, чтобы не портить имидж организации. Смотришь, а уволенный субъект всплывает в каком-нибудь контролирующем органе, будучи способным иметь свое личное отношение к организации. Грустно.

Если менеджмент организации не способен выстраивать схемы внутреннего контроля и упивается надеждами на детекторы лжи, процедура использования которых в рамках трудовых отношений ничем не отрегулирована, то руководитель может позволить себе роскошь затрат времени не на цели собственной деятельности, а на попытки поймать солнечного зайчика. Руководитель не идет на изменение условий деятельности организации, создающей необходимость тратить четыре часа его рабочего времени на поиски причин своих «смутных сомнений».

Есть очень точное высказывание в сфере проектного управления: «Для успешной реализации проекта нужны три вещи: поддержка руководства, поддержка руководства и поддержка руководства». Это высказывание будет

актуально для десятилетий работы над тем, чтобы в России на одну проблему стало меньше.

Многим руководителям еще необходимо осознать, что они руководят не финансами. Они руководят не основными фондами. Не сырьем и не материалами. Не энергоресурсами. Они руководят людьми, которые обеспечивают через свой труд связывание очевидных ресурсов производства и обеспечивают получение того результата, ради которого организация и создана. Поэтому ключевой ресурс будущего – это персонал, с которым наш менеджмент научится адекватно работать. Перестав, таким образом, быть проблемой государственного масштаба.

### **Персонал как основной ресурс организации**

Мы уже говорили о том, что в настоящее время еще недостаточно распространено понимание о персонале как ресурсе. Неподготовленность в сфере применения персонал-технологий приводит и будет приводить к разочарованиям и негативному опыту, порождающему блокаду восприятия организационных изменений в сфере управления персоналом.

Персонал в наши дни может рассматриваться с трех различных точек зрения: как персонал-издержки, как персонал-ресурс и как персонал-процесс. К стандартам работы с точки зрения персонал-процесса наши предприятия смогут добраться еще очень не скоро. Сегодня многие выстраивают отношение к персоналу максимум в соответствии с подходом персонал-издержек. Ориентация на подход понимания персонала как ресурса – это мечта некоторых, уже встречающихся, руководителей.

Не будем забираться в голубые дали и рассмотрим, что же собой представляет подход к работе с персоналом с точки зрения издержек. Основным способом управления персоналом при данном подходе является принуждение. Многие практики наверняка подумали: «это не про нас» и облегченно вздохнули. А зря. Большинство методов управления подчиненными, а значит персоналом, основаны на принуждении, на санкциях.



Почему? Потому что так проще. Так привычнее. Применяющие имеют такой опыт. Другого они просто не имеют. Знать и применять – это разные вещи, а у нас многие просто и не знают. Или стремятся знать, но не могут адекватно адаптировать знание к собственным условиям и применить на практике.

Кроме того, внедрение новых методов работы – это всегда риск, так как любые инновации в социуме порождают сопротивление. Это закон функционирования любого коллектива. Вы сегодня видели много должностных лиц, которые продвигали бы изменения в своей организации. Как насчет «прокрустова ложа»? Думаете, не работает? Сегодня этот принцип в большинстве организаций работает круче, чем в государственном управлении советского периода. Не верите? Присмотритесь повнимательнее и вас ждет масса удивительных аналогий.

Думаю, что наблюдательные читатели, склонные к анализу (чему нас, к счастью, смогла научить советская школа), согласятся со мной по поводу превалирования принуждения в практике управления на базисных уровнях управления организацией. Что порождает в человеке принуждение, когда он осознает личностную невозможность что-либо изменить в окружающей его обстановке и продолжает находиться в ней? Апатию, равнодушие, угасание интереса к работе, неудовлетворенность через понимание ничтожности своей роли. Руководители, вы мечтали о таком работнике? Нет? Но в большинстве организаций сегодня – это обыденная реальность, часто завуалированная и скрываемая.

К чему активно стремится организация, использующая рассмотрение персонала с точки зрения издержек? К минимизации этого самого персонала. Не секрет, что в структуре издержек организации, издержки на персонал составляют значительную долю. Что нужно сделать для того, чтобы эту долю уменьшить? Конечно, урезать численность этого самого персонала. Это же так очевидно! Но удивительно, дела лучше обстоят у тех, кто вместо сокращения расходов занимается увеличением доходов. И это оказывается не таким очевидным, потому что это просто сложнее.

Сокращать персонал, снижая долю издержек на персонал и называя это красивым словом «минимизация», для этого большого ума не надо. Те, кто принимают это «мудрое» решение, не являются теми, кто должен обеспечивать решение практических задач деятельности, которые никем не модифицируются и уровень требований остается прежним. Разве в рамках управления управленцами это не принуждение? А среднее и младшее управленческое звено – они тоже люди. И ощущения у них собственно человеческие. Так и хочется сказать, наблюдая нашу практику управления персоналом: «Ну кто бы мог подумать!»

Еще одной отличительной чертой подхода к управлению персоналом с точки зрения издержек является малый период планирования. Низкая предсказуемость развития организации не может предусматривать плановую работу с персоналом. Либо квалификационный уровень специалистов, которые обязаны решать вопросы, связанные с планированием, настолько низок, что намерения руководства разбиваются о вялотекущий саботаж этих самых «специалистов». Они знают, что руководству не до них, по разным причинам. В том числе в связи с его частой сменой.

В рамках персонал-издержек основное внимание сосредоточено на количественных показателях. До качественных показателей в подобной ситуации никто и не доберется. Вы часто встречали людей, которые готовы каждый день на подвиги? Работодатели надеются на конкурентоспособную заработную плату. А издержки так хочется сокращать, поэтому ее конкурентоспособность зачастую является весьма условной.

А персонал оказывается к подвигам, причем каждый день, не готов. Ради чего ему эти подвиги совершать? За идею? За «любимое» руководство? За уровень дохода, к которому человек быстро привыкает и ему хочется больше? Именно так человек-умелый превращается в человека-приспособившегося и, по подобию организации, отрегулировавшего «минимизацию» своих полезных усилий под «предложение и спрос» организации с учетом индивидуальных представлений о справедливости.

Такова реальная картина нахождения баланса интересов личности и организации в большинстве организаций (предприятие, с точки зрения управления, это тоже организация). Организация, пытаясь получить больше от работника, начинает изощренно совершенствовать инструментарий принуждения. А работники – свои средства приспособления. Это такая большая игра, кто кому докажет, кто больший дурак. Извините за резкость.

Как же обстоят дела с другим подходом, в рамках которого персонал рассматривается с точки зрения ресурса организации, ресурса, являющегося основным, наряду с другими ресурсами, необходимыми организации. Большинству отечественных организаций до практики такого отношения еще, как говорится, как до Китая пешком. Причем, с учетом экономических реалий, скоро придется говорить «как до Китая бегом».

При персонал-ресурсном подходе во главу угла ставится целесообразность, которая достигается через понимание каждым работником смысла своего труда и внутренней ответственности за его результаты. Скажите – лозунги? На здоровье. Это тяжелейший процесс внутренней сбалансированности, ориентированной на организационное развитие. И эта сбалансированность может быть достигнута через людей, работающих в организации, посредством использования системного инструментария влияния на весь персонал. Сколько организаций способны сегодня реализовывать и обеспечивать внутреннюю целесообразность, понятную каждому работнику с учетом его должностного положения в структуре организации? Правильно. Поэтому удел многих – издержки. Хорошо, если системного учета.

Отношение к численности персонала, с точки зрения ресурса, производится через его оптимизацию с учетом реалий внешней и внутренней среды. При планировании кадровой работы применяется и долгосрочное планирование, рассматриваемое с точки зрения взаимной заинтересованности. А показатели и стандарты имеют разнообразное качественное выражение, ориентированное на специфику деятельности

конкретной организации, причем в их совершенствовании принимают участие большинство работников организации.

По всей видимости, персонал как ресурс воспринимается только теми, кто способен видеть перспективы использования этого ресурса.

### **Роль персонала в современной организации**

В настоящее время все больше руководителей признают, что персонал является важнейшим ресурсом организации. С учетом сложности технологий значительно возросла роль ключевого персонала, обладающего необходимой квалификацией, «отягощенного» интеллектом, и поэтому, в нормальных условиях, ориентированного на развитие.

Высшее руководство нуждается в таком персонале, который обеспечивал бы устойчивое положение и развитие организации. Данный тезис в доказательстве не нуждается.

Таким образом, если мы рассматриваем персонал как ресурс, то заметим, что в отличие от других ресурсов, которыми обладает организация, персонал имеет следующие особенности:

1. Персонал активен, то есть люди имеют свои собственные желания и стремления, поэтому управленческое воздействие на них они воспринимают через призму собственных потребностей и интересов. Персонал может «отражать» направленные на него воздействия, что приведет к результатам, противоположным ожиданиям руководства;

2. Люди, составляющие персонал организации, рассматриваемые индивидуально, обладают высокой степенью свободы. С учетом требований, предусмотренных Трудовым кодексом РФ, они могут покинуть одну организацию и оформить трудовые отношения с работодателем другой организации, заинтересованной в найме конкретного работника. Таким образом, вторая особенность – это способность работников «голосовать ногами», уходя из организации, которая его по каким-либо причинам не устраивает.

3. В процессе управления персоналом участвуют как руководители, так и сотрудники кадровых служб. На практике распространены случаи противоречивости целей руководства и кадровых служб. К сожалению, в настоящее время у многих сотрудников кадровых служб возникает иллюзия, что чем больше они «выбьют» у руководства финансовых вложений в персонал, тем эффективнее будет их работа. Эта ошибочная позиция еще длительное время будет отпугивать от формирования нормальной службы управления персоналом определенную часть руководителей, обжегшихся на «выбивальщиках».

4. Как руководители (в своем большинстве), так и работники кадровых служб, реализующих персонал-технологии, сами являются персоналом организации, что в некоторых случаях приводит к возрастанию уровня субъективности в управлении персоналом.

Вышеперечисленные особенности определяют высокий уровень сложности системной кадровой работы, ошибки в которой приводят к разнообразным проблемам:

1. к снижению производительности труда;
2. к увольнениям работников из числа квалифицированных специалистов, обладающих уникальным опытом и часто не зафиксированных документально;
3. к увеличению расходов на поиск новых кадров и их необходимую подготовку;
4. к снижению уровня благонадежности и лояльности персонала;
5. к снижению уровня исполнительской и трудовой дисциплины;
6. к увеличению количества открытых и латентных (протекающих скрытно) конфликтов;
7. к ухудшению морально-психологического климата в коллективе;
8. к низкой инициативности работников при решении незначительных производственных проблем;

9. к возникновению «точек напряжения» или открытой конфронтации между администрацией и персоналом.

Список проблем, возникающих из-за ошибок в области управления персоналом, может быть продолжен, но и те проблемы, которые мы упомянули, доказывают необходимость повышенного внимания со стороны высшего руководства к персоналу и косвенно показывают роль персонала в организации.

Анализ ожиданий высших руководителей от деятельности службы управления персоналом также подчеркивает роль персонала в обеспечении эффективности работы организации. Диагностические интервью, проведенные с высшими руководителями одной из динамично развивающихся отраслей отечественной экономики, дали следующие результаты в части ожиданий от результатов деятельности кадровых служб по повышению качества управления персоналом:

1. обеспечение оптимизации структуры и численности персонала;
2. повышение качества обучения персонала через ориентацию на практическую направленность, системность и индивидуальный подход;
3. повышение качества оценки персонала с акцентом на профессиональные компетенции и реалистичность карьерного планирования;
4. изменение в направлении, определенном высшим руководством, организационной культуры;
5. развитие горизонтальных коммуникаций и уменьшение неблагоприятного влияния коммуникационных барьеров;
6. управление эффективностью труда в подразделениях, в том числе адаптация ее к конкретным видам деятельности для того, чтобы

руководители могли бы использовать оценку как реальный инструмент управления и стимулирования;

7. усиление контактов руководителей и работников кадровых служб;
8. проведение сравнительного анализа вложений в персонал и отдачи от них.

Роль персонала в организации отражается также и в разнообразии подходов к управлению персоналом. В настоящее время оформились четыре основных подхода, ориентированных на учет социально-экономических и социально-психологических факторов.

Первый подход – партисипативное управление. Его отличают следующие признаки: привлечение персонала к разработке и принятию управленческих решений, учет индивидуальных особенностей и способностей работников, системный подход к построению типологии личности, ориентация на использование рабочих групп с развитой взаимозаменяемостью работников.

Второй подход – технократический. Состоит в том, что руководители, работая с большими объемами информации, широко используют в управленческой деятельности технические средства. В рамках этого подхода широко используются методы, изначально разработанные для решения инженерно-технических задач. Основным вектором отношения к персоналу – квалификация каждого работника.

Третий подход – социотехнический. Основан на широком использовании самоуправляющихся команд, члены которой обладают универсальной квалификацией (множеством квалификаций). Рабочая группа несет ответственность за определенный участок работы (задачу). В рамках подхода существует четкая ориентация на выверенные методы оценки персонала, а оплата труда осуществляется по результатам труда.

Четвертый подход базируется на возможностях развития корпоративной культуры. В самом общем рассмотрении можно выделить следующие

направления: ориентация на нравственно-этические ценности, широкое использование общего видения, особое внимание к системе повышения квалификации, обучения и развития, минимизация аппарата управления и документопотока.

Роль персонала можно рассмотреть и в зависимости от стратегии, реализуемой организацией.

Организации с предпринимательской стратегией, вынужденные действовать в условиях ограниченных ресурсов и готовые реализовывать проекты с высокой степенью риска, потребуют от персонала инициативности, открытости новациям, готовности к риску и способности принимать на себя ответственность.

Организация с динамической стратегией роста, ориентированной на увеличение объёмов производства и расширение номенклатуры продукции или услуг, потребуют от персонала в большей мере ответственности и организованности, гибкости мышления и высокого уровня приспособленности к изменяющимся условиям, способности работать в тесном сотрудничестве с другими.

Стратегия прибыльности, реализуемая организацией, когда она уже обрела устойчивость, потребует от персонала высокого профессионального уровня, поддержания достигнутых уровней эффективности и минимизацию рисков.

Ликвидационная стратегия организации, цель которой – уйти с рынка с наименьшими потерями, делает востребованными от персонала ориентацию на краткосрочную перспективу и нацеленность на многопрофильные работы.

Организации, которые придерживаются стратегии «кругооборота», обеспечивают «выживание предприятия» в условиях финансово-экономического кризиса и требуют от персонала гибкого мышления. Быстрой адаптации к изменяющимся условиям, сплочённости и ориентации на большие цели и дальнейшие перспективы.



Опыт последних десятилетий показывает, что поддержка людей – квалифицированного, приверженного и высокомотивированного персонала – является одним из основных условий эффективности организации. Важнейшие управленческие решения, политика и программы достижения стратегических целей могут быть успешно реализованы, если они поддержаны персоналом. Поэтому работа в сфере управления персоналом призвана обслуживать процесс достижения важнейших целей и реализацию стратегии организации. Практика работы, когда проведение в организации тех или иных инноваций практикуется без учета влияния на работу персонала и без оценки роли персонала в их проведении, уже доказала свою несостоятельность.

### **Управление персоналом. Чья же это функция?**

В предыдущей статье мы начали рассматривать глобальные подходы к работе с персоналом. Рассмотрев отношение к персоналу как к издержкам, мы решали задачу от обратного. Организовав работу с персоналом с точки зрения издержек, может ли персонал в организации быть ресурсом? Мы хотим услышать конкретный ответ на вопрос: «А что нужно сделать, чтобы наш персонал стал для нашей организации ресурсом, а не источником постоянных проблем и огромных финансовых затрат?»

На подобный вопрос есть только один, для некоторых по определению, абсолютно бесполезный ответ: «Повышать качество управления персоналом через субъектов данного типа управления». Если вы хотите в лице персонала обрести ресурс, то перед вами очень длинная дорога, вне зависимости от того, в каком организационном эшелоне вы находитесь. Пройдя этот путь, можно добраться до управления персоналом с точки зрения процесса, дающего колоссальное конкурентное преимущество.

Говоря о персонале как ресурсе, я предпочитаю использовать словосочетание «управление персоналом», а не «управление человеческими ресурсами». Я делаю это сознательно. Современные вызовы и уровень

развития технологий сегодня настолько высоки, что наше длительное «менеджментское просветление» никто ждать не будет. Уже сегодня многим организациям нужно процессное управление персоналом, которое отталкивается от активной субъектной роли персонала в процессе производства.

Персонал очень странный ресурс. Он (индивидуально, конечно) обладает свободой воли относительно пребывания с работодателем в трудовых отношениях, самостоятелен в целеполагании относительно требуемых итогов трудовой деятельности, наделен настроением, предпочтениями, стереотипами и пристрастиями, обладает деятельностной инертностью, то есть хорошо знакомой всем ленью и личностной мотивацией, в которой трудовая мотивация представляет только часть мотивационной сферы личности. Кроме того, те, кто по положению в структуре организации может осуществлять управленческие воздействия на определенные группы персонала, также являются персоналом, на который другие должностные лица оказывают соответствующее управленческое воздействие. Вот такой, отнюдь не простой, ресурс.

Именно поэтому, адекватная целям организации кадровая политика, осуществляемая соответствующими ей средствами через отлаженные под конкретную организацию механизмы, должна обеспечивать достижение целей организации. Для тех, кто хоть немного знаком с работой в области управления персоналом, это не банальная правильная фраза, а огромный объем работы, основанный на оперативном, среднесрочном и долгосрочном планах работы в сфере, требующей системного подхода.

Думаю, что сейчас мы можем перейти к рассмотрению того, кто же собственно управляет персоналом. Зададим себе вопрос: «А чья же это функция?», из которого вытекает очевидное продолжение: «А чья это сфера ответственности?».

Например, одно славное предприятие, которое на публичном мероприятии высокого уровня ожидало большое, весьма

запрограммированное фиаско. Знаете, кто оказался главным ответственным за него? Отгадать невозможно. Начальник отдела кадров. Знаете почему? Персонал неправильно подобрал, и этот «злодейский» персонал «допускал» те ошибки, которые привели, мягко говоря, к конфузу. Было бы смешно, если бы не было так грустно.

Ау, высший менеджмент славного предприятия, а вы себя для чего «топами» называете, или это единственный способ приобщиться к ценностям западной культуры и их традициям управления?

Высшему менеджменту, иногда (к счастью лишь иногда) так хочется быть богами, но не может, потому что они просто люди. Люди, которые пока не научились ответственно подходить к собственной способности разделения ответственности за последствия принимаемых решений и прежде всего в кадровом планировании. Когда результаты видны не непосредственно, а спустя определенное время. В управлении персоналом время имеет несколько другие характеристики и все профессионалы, работающие в этой сфере, понимают это. Социальная система – самая инертная система.

Так кто же управляет персоналом? Политические решения в области управления персоналом принимает высшее руководящее звено. Это очевидно. Политические решения, затрагивающие сферу управления персоналом, должны иметь под собой необходимую для исполнения этих решений базу организационной культуры, в достаточной степени осознаваемой высшими руководителями. Принятые решения, ориентированные на самые благие ориентиры, но не обеспеченные имеющимися характеристиками организационной культуры, – это необоснованные мечты, которые не будут реализованы вообще или реалии их реализации будут иметь разную степень отличия от желаемой модели. «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

Не нужно забывать, что кроме глобального управления персоналом высшее управленческое звено ежедневно осуществляет оперативное управление персоналом в лице непосредственных подчиненных. Предполагается, что высший менеджмент имеет большой

систематизированный опыт успешного влияния на своих подчиненных с целью побуждения их к труду в соответствии с установленными стандартами результативности. У вас что-то не сходится в ваших личных впечатлениях? Жизнь у нас такая странная. Чтобы управлять по-европейски, нужно сначала научиться спрашивать с себя, а уже затем – с окружающих. Это к вопросу о тех, кто пока считает себя «небожителями».

Зададимся вопросом: «А кто, кроме высшего управленческого звена, имеет подчиненных?» Правильно. Средний и младший управленческий персонал. Средний и младший менеджмент осуществляют ежедневное управление своими подчиненными, то есть персоналом непосредственного подчинения. Это третий эшелон управления и их деятельность имеет огромное влияние на результаты деятельности всей организации.

Проблем на этом уровне огромное количество. Во-первых, это необходимость специализированной подготовки данного управленческого персонала в сфере осуществления управленческого влияния на других людей. Причем эта подготовка должна быть «заточена» под конкретные текущие и перспективные потребности организации. Во-вторых, системность этой подготовки. В-третьих, преемственность подготовки и ориентация на адаптивность. В-четвертых, оценка соответствия данного персонала, установленным требованиям. В-пятых, соответствие их деятельности основным ценностям, культивируемой организационной культуры. То есть подготовка, подготовка и еще раз подготовка.

И третий, достаточно автономный эшелон, «танцующий» ситуацию с управлением персоналом – это специализированная служба, ориентированная на решение организационных и документационных вопросов в сфере управления персоналом. Называться они могут весьма просто или весьма странно, но оправданность их существования определяется квалификационной подготовленностью работников этой службы и способностью к активной деятельности в среде огромного количества субъектов деятельности сферы управления персоналом.

Таким образом, управлять персоналом должны многие, но не многие сегодня готовы к этому профессионально.

### **Персонал-технологии на службе руководителю**

Современные задачи повышения эффективности управления предъявляют особые требования к личности руководителя, его знаниям и опыту работы в рыночных условиях.

Исследовательская компания Burson-Marsteller провела социологическое исследование роли высших руководителей в бизнесе, опросив 1400 человек из числа директоров и высших управляющих компаний, финансовых аналитиков, представителей СМИ и правительственных чиновников. Результаты опроса оказались следующими:

1. авторитет организации все в большей мере зависит от репутации ее руководителей;
2. одним из главных требований к высшим руководителям стала способность формировать ясное видение будущего организации и вызывать доверие;
3. современные руководители рассматриваются как эффективный инструмент бизнеса, так как рост авторитета высшего руководства приводит к получению организацией дополнительных доходов;
4. среди важнейших видов деятельности высших руководителей приоритет отдается выработке стратегии.

Руководители организации, действуя в условиях высочайших рисков внешней среды, выступают безусловными лидерами по следующим направлениям:

- определение стратегических целей и задач управления;
- разработка планов для достижения этих целей;

- координация деятельности организации с другими организациями;
- совершенствование организационной структуры;
- оптимизация процедуры принятия решений;
- поиск наиболее эффективных стилей управления;
- совершенствование механизмов управления мотивацией сотрудников.

В современных условиях возрастают требования к повышению уровня профессионализма в управлении. Его основа – направленное внимание на других людей, целью которого является побуждение их к достижению определенных целей.

Функции всех руководителей организации официально закреплены, но деятельность руководителя должна подкрепляться неформальным влиянием, оказываемым на персонал организации. Базой такого влияния и выступают технологии управления персоналом. Для краткости мы можем использовать понятие «персонал-технологии».

Под персонал-технологией мы будем понимать стандартизированный метод достижения определенных (запланированных) результатов по конкретному направлению работы с персоналом.

Все персонал-технологии, используемые организацией, направлены на повышение отдачи от персонала, поэтому все они должны отвечать ряду требований:

1. Наличие четких целей, увязанных с целями организации.
2. Наличие эффективных методов, которые составляют алгоритмы достижения заданных результатов и обеспечивают высокую надежность их достижения.
3. Обеспеченность необходимыми и четко обоснованными ресурсами.
4. Наличие организационной поддержки.
5. Периодическая оценка эффективности, обеспечивающая выявление, с одной стороны, факторов, снижающих эффективность, с другой – определение скрытых возможностей и неиспользуемых ресурсов.

6. Осуществление количественной и качественной оценки результатов, которые могут быть рассмотрены как конечный результат.
7. Наличие установленной практики внесения корректив.

Технологичность управления персоналом не должна превращаться в самоцель. Технологии управления персоналом являются глобальным средством, обеспечивающим эффективность деятельности организации.

Говоря о серьезном, позволим себе перефразировать шутника: «Персонал – это наше все». Это и резервы роста, и удовлетворенность потребителей. Качество продукции и производительность труда. Безопасность бизнеса и защита конфиденциальной информации. Скорость и полнота реализации управленческих решений и качество проводимых изменений.

Персонал-технологии должны разрабатываться и реализовываться как сеть услуг, оказываемых менеджменту организации и направленных на повышение уровня управляемости социальной системы организации по следующим направлениям:

1. Система отбора персонала.
2. Закрепление работников в организации.
3. Обучение и повышение квалификации персонала.
4. Оценка результатов работы персонала.
5. Информационное обеспечение работников организации.
6. Система социальной защиты работников.
7. Система должностного и профессионального роста.
8. Система стимулирования труда.
9. Удовлетворенность работой персонала.
10. Организационная культура.

В отличие от производственных технологий персонал-технологии не могут быть переданы в готовом виде, они «выращиваются» в каждой конкретной организации. Это объясняется не только спецификой деятельности организации и различием комплекса параметров внешней

среды, но и «человеческим фактором». Во-первых, руководители обладают разными установками, знаниями, предубеждениями и мотивацией. Во-вторых, персонал обладает определенным уровнем квалификации, опытом работы, степенью доверия к руководству, трудовой мотивацией. В-третьих, персонал-технологии вбирают весь положительный опыт, наработанный в конкретной организации в сфере управления персоналом.

Персонал-технологии повышают отдачу от персонала при соблюдении следующих условий:

1. Наличие необходимой квалификации исполнителей.
2. Достаточный уровень мотивации исполнителей в выполнении поставленных перед ними задач.
3. Соответствие действующей в организации практики управления и нормам организационной культуры.
4. Поддержка со стороны высшего руководства.
5. Соответствие действующему законодательству, моральным и этическим нормам.
6. Безопасность для людей с точки зрения отсутствия вредного влияния на здоровье и самоуважение личности.
7. Обеспечение защиты от несанкционированного использования конфиденциальной информации.
8. Используемые персонал-технологии не должны наносить вред или иметь какие-либо отрицательные последствия для организации, которая их использует.
9. Персонал-технологии должны максимально полно учитывать психологическую и социальную природу процессов, подлежащих регуляции и управлению и определяющих поведение человека в организации, таких как мотивация, ценности, установки и групповые нормы.

Создание системы управления персоналом вооружает руководителей средствами воздействия (влияния) на формирование, изменение и развитие



персонала и обеспечивает использование этих средств на принципах технологичности, что является привлекательной задачей для организаций, ориентированных не только на выживание, но и на развитие.

## **Управление персоналом и управление качеством**

Тема, которую мы затронем, удивительна. Нет двух явлений, имеющих такое большое внутреннее родство и совершенно между собой не связанных на подавляющем большинстве отечественных предприятий и организаций, как управление персоналом и управление качеством.

Тема качества сегодня актуальна для большинства производителей, но эта актуальность очень по-разному преломляется на практике. Пока большинство производителей не ушли дальше обеспечения формальных требований на этапе сертификации и вялотекущей деятельности по примитивному мониторингу функционирования системы качества. Картина по постановке менеджмента качества сегодня очень пестрая, но общей чертой является то, что сегодня качество и персонал связаны так же, как балет и посевная. То есть никак.

Сегодня многие слышали о стандартах ИСО, базирующихся на принципах тотального (всеобщего) управления качеством. Определение тотального управления качеством, получившее наибольшее распространение, «это подход к руководству организацией, нацеленный на качество, основанный на участии всех ее членов и направленный на достижение долговременного успеха путем удовлетворения потребителя и выгоды всех членов организации и общества».

Некоторые специалисты, работающие в сфере управления качеством, рассматривают тотальное управление качеством как «философию организации, которая основана на стремлении к качеству и практике управления, которая приводит к всеобщему качеству», поэтому «...качество

– это не то, что вам приходится отслеживать или добавлять на каком-то этапе производственного процесса, это сама сущность организации».

Соотнесите эти определения со своими впечатлениями от наблюдений функционирования системы менеджмента качества. Проблема в том, что когда цель пытаются достичь негодными средствами, она оказывается недостижимой. Та же история и с системами менеджмента качества. «Быть должна, но как же она мешает».

Контролем качества должны быть охвачены все рабочие места организации и стремление к тотальному качеству должно присутствовать у всего персонала, а не у отдельных его представителей. Если вы верите в обратное, то вас кто-то сильно обманул или вам просто нравится обманываться.

Основоположники концепции тотального управления качеством считали, что контроль качества должен быть правом и обязанностью каждого работника организации. Но для того, чтобы этого добиться, необходимо проведение колоссального объема работы с персоналом, а именно в этой части у нас пока только перспективы и неосвоенные горизонты.

К характеристикам тотального управления качеством принято относить:

- ориентацию деятельности организаций на потребителей;
- непрерывное совершенствование всех процессов и деятельности в области качества;
- преобразование внутренних производственных отношений в отношения «поставщик – потребитель»;
- комплексное и системное решение задач обеспечения качества на всех стадиях жизненного цикла продукции;
- участие всего персонала в повышении качества;

- повышение внимания к роли организационной культуры, стилям руководства и делегированию полномочий и ответственности;
- системное повышение компетентности работников и обеспечение необходимого уровня профессионализма;
- смещение внимания с контроля «по выявлению» на контроль «по предупреждению»;
- ориентацию персонала на отношение к обеспечению качества как к непрерывному процессу;
- обеспечение достоверности данных о качестве за счет применения статистических методов контроля качества.

Постоянство улучшений должно присутствовать во всех областях деятельности персонала. Улучшения с целью всестороннего повышения качества должны затрагивать и собственно управление персоналом в организации. Как мы уже говорили, эта деятельность затрагивает весь менеджмент организации и работников службы управления персоналом.

Необходимо проведение периодических проверок действующих стандартизованных процедур управления персоналом в организации на соответствие их целям деятельности и перспективным планам развития организации. Все решения, имеющие кадровую составляющую, должны проходить всестороннюю экспертизу на стадии их подготовки не только с точки зрения немедленных результатов, но и с точки зрения последствий, к которым приведет реализация конкретного решения.

Каждая организация, ориентирующаяся на тотальное управление качеством, должна проводить анализ эффективности функционирования таких направлений работы с персоналом как подбор и отбор персонала, закрепление квалифицированного и перспективного персонала, подготовка и повышение квалификации персонала, оценка результатов работы, информационное обеспечение работников, планирование должностного

развития и профессионального мастерства, оплата и стимулирование труда, социальное обеспечение работников. Результатами этого анализа должны быть конкретные действия по совершенствованию технологических процессов, обеспечивающих функционирование данных направлений работы по управлению персоналом.

При реализации политики тотального управления качеством необходимо уделять большое внимание развитию самостоятельности работников в рамках имеющихся у них полномочий. Для этого организация должна вести целенаправленную работу по развитию практики делегирования полномочий и ответственности, развитию командного духа в рамках рабочих групп, поддержанию традиций здоровой конкуренции и соревновательности, развитию творчества, направленного на решение возникающих проблем с целью совершенствования конкретного процесса.

Необходимы надежные и минимально трудозатратные при сборе и обработке качественные и количественные показатели, характеризующие уровни лояльности и благонадежности персонала, удовлетворенности трудом, оплатой труда и условиями труда различных групп работников. Все эти данные характеризуют не только состояние групп персонала, но и дают представление о потенциальной готовности конкретных групп или категорий персонала к решению задач, связанных с необходимыми изменениями и нововведениями.

Грамотная работа в области управления качеством дает следующие преимущества с точки зрения управления персоналом:

- повышение деловой активности персонала и ощущение личной причастности к общему делу;
- повышение чувства собственного достоинства и удовлетворенности трудом;
- появление больших возможностей для самореализации и самовыражения в труде;

- улучшение качества передачи информации;
- повышение доверия между руководителями и подчиненными;
- повышение оперативности в решении мелких проблем;
- появление четких критериев успешности деятельности, разделяемых работниками.

«Все это, конечно, хорошо, – скажет иной читатель, – но это не про нас. У нас совсем другие проблемы. Нам еще качества не хватало». Но ситуация на разных рынках разворачивается очень динамично. Неудивительно, но в перспективе выигрывает тот, кто ставит на качество. Перефразируя коммунистический лозунг можно сказать: говорим «качество» – подразумеваем «персонал», говорим «персонал» – подразумеваем «качество». Одно без другого невозможно. Поэтому если вы хотите обеспечить качество продукции или услуг, обеспечьте соответствующую работу с персоналом, который будет обеспечивать это желаемое качество.

### **Служба управления персоналом. Что можно от нее ожидать?**

Обдумывая статью, представленную вашему вниманию, мне все больше и больше хотелось заменить ее название классическим «Луч солнца в темном царстве». Почему? Многие, думаю, уже понимают почему. Понимают те, кому приходилось сталкиваться с равнодушием и некомпетентностью персонала, обязанного обеспечивать процедуры, направленные на управление персоналом и решение всех видов задач, связанных с персоналом организации.

Меньше всего мне бы хотелось кого-либо задеть или обидеть. «Темное царство» – это не отдельные практикующие специалисты. Многие из них весьма нормальные люди, поставленные в ненормальные условия и не обладающие соответствующей профессиональной подготовкой. «Темное царство» – это реальное состояние дел в сфере управления персоналом

большинства организаций. Самое грустное то, что чем больше какая-либо организация «раздувает щеки» по поводу того, какое у них «суперское» управление персоналом, отвечающее всем «современным» стандартам, тем грустнее наблюдать реальное положение дел в стиле «супер-супер».

Ситуации с оптимизацией численности персонала, которой мы коснулись, выливаются в регулярные и нерегулярные сокращения численности работающих. Никто не говорит, что это неправильно. Речь должна идти о целях. И о методах. А методы в их практической реализации превращаются в постоянные разноуровневые и разнovidовые конфликты, извращающие конкретные цели. Почему?

А как насчет знаний специалистов кадровых служб об особенностях протекания процессов в социальной системе организации? Как насчет способности адаптировать знания к «родной» организации? Действует правило: «Фигня, прорвемся». И те, кому приходится реализовывать эти решения о сокращении, вынуждены превращаться в нечто среднее между «Осторожно, злая собака» и «Чего изволите?».

Как вы понимаете, первая ипостась направлена на работников, которые в скором будущем станут «бывшими», и на тех, кто имеет возможность примерять ситуацию к своему возможному будущему. Вторая ипостась в виде «Чего изволите?» направлена в сторону, как у нас говорят, «начальства». А с учетом отсутствия адекватной подготовки к реализации заведомо непопулярных решений, эффективными в работе «по управлению издержками» являются те, кто умеет «лаять и огрызаться». Может кто-то на меня и обидится, но только потому, что это, к сожалению, горькая правда.

Для тех, кто уже обиделся, не лишним будет узнать о вероятных следствиях таких «обстоятельств». Имея неудовольствие общаться с одним таким «руководящим специалистом» в сфере «руления кадрами», я понимала, что ее скоро заменят. К чести организации, кандидатура замены выше всяких похвал. Молодцы. Но знаете ли вы, что самое грустное в этой ситуации? Человек, покинувший должность, отработал на ней очень долго (по

понятным причинам не могу назвать продолжительность) и ни один (!) работник данной организации после ее ухода не смог сказать о ней ни одного (!) доброго слова. Попробуйте осознать глубину личной трагедии человека, который копал себе яму своими руками. Грустно и, к сожалению, закономерно.

А навыки работы с информацией, это что-то особенное. Навыки сбора и обобщения информации отсутствуют или имеются в зачаточном состоянии. Под информацией понимаются лишь количественные показатели, методики работы примитивны. Результаты имеют крайне низкую надежность, так как если что-то долго, трудоемко и неумело считать и разносить в разные виды форм, в том числе в электронных вариантах, то вероятность оказаться где-то не там по выводам очень высокая.

А работа по оценке и самооценке эффективности деятельности службы управления персоналом? Расскажу совсем «свежий» пример из опыта работы хорошо укомплектованной службы управления персоналом. Те, кто везет свои «возы» в одиночку, понимают, о чем я говорю. Организация гордится тем, что она весьма передовая и успешная. Знаете, какой критерий оценки деятельности службы управления персоналом является основным? Разница между количеством принятых и уволенных за период работников. Этот показатель, конечно, можно «считать», и на определенном этапе развития организации он может «смотреться» как один из необходимых показателей. Но к эффективности деятельности службы управления персоналом он, собственно, имеет такое же отношение как балерина к токарному станку.

А что пишут многие «специалисты» от работы с кадрами? Получаем письмо из организации, которой кажется, что ею все обязаны восхищаться. Письмо подписал руководитель структурного подразделения службы управления персоналом. Мы не стали вдаваться в изучение вопроса технического наличия права подписи документа на бланке организации, так как по содержанию письма все и так было понятно: «В ответ на ваш запрос направляем наш ответ». Попробуйте перечитать и восхититься вместе с нами.

Это примерно то же самое, что сказать: «Сахар сахарный, потому что он из сахара». Сами понимаете, что оригинальность полного текста письма напоминает уровень мышления определенной возрастной группы. К сожалению, дошкольного возраста. Или была еще просьба выслать документы, заверенные синей (!) печатью организации. Не гербовой, а непременно синей! Смеялись и плакали одновременно.

Мне неприятно об этом писать, но это реальность. Достоверная реальность. Все что могу я сделать для этих людей – это не раскрывать их имена и место работы. Но наблюдать за ними мне никто не мешает. Если вы работаете или хотите работать в сфере управления персоналом, в первую очередь вы должны уметь наблюдать. С этого начинается любовь к этой профессии.

Кстати, часто те, кто пытается работать с персоналом, понимают эту базовую способность весьма оригинально. Для них это значит пользоваться услугами «информаторов». Сказала мягко для того, чтобы не давать более точного определения. С такими «специалистами» от кадровой работы также приходилось сталкиваться. Таких людей изменить невозможно. Это диагноз. Их можно только удалять от работы с персоналом. Такие «специалисты» в работе с персоналом удовлетворяют тщательно скрываемую потребность во власти, конечно, во вред организации.

Сфера подготовки и переподготовки персонала. Картина крайне пестрая – начиная с обучения управленческого персонала методам нейролингвистического программирования, используемого с целью манипулирования сознанием других людей, заканчивая лозунгом: «Нам никого учить не надо, к нам очередь стоит». Особняком стоят организации с собственными учебными базами. Но удовлетворенность по качеству их услуг также разная.

Причем, что интересно, именно работники таких организаций имеют самые низкие показатели самостоятельности мышления на уровне младшего управленческого персонала, на котором должно происходить становление



базовой личной управленческой ответственности. Грустную формулировку мне подсказал один человек: «А Вы обратитесь к тому-то, мы здесь все под ним ходим». Самое поразительное то, что, по-моему, он сам не понял точности характеристики отношений, сложившихся в организации, в которой он работает. Руководитель службы управления персоналом данной организации по сути своих действий удивительно совпадает с вышеприведенной характеристикой отношений. Чем не темное царство? Если не сказать точнее.

Нужна ли была такая статья? Думаю, нужна. Лекарство обычно никому не нравится. А спектр компетенций ключевых сотрудников кадровых служб обсудим в следующих статьях.

### **Служба управления персоналом: контроль организации работы и результатов**

Служба управления персоналом, как и любое другое структурное подразделение организации, нуждается в определении эффективности своей деятельности. В самом общем приближении оценка деятельности службы управления персоналом базируется на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач.

Такая оценка должна осуществляться систематически, технологично и объективно, являясь, таким образом, мощнейшим источником совершенствования службы управления персоналом и повышения качества управления персоналом.

Комплекс показателей результативности у каждой организации свой, но каждая организация заинтересована в повышении качества работ или услуг, в росте производительности труда, в экономии ресурсов, то есть в том, в чем ключевой фигурой выступает персонал.

Контроль организации службы управления персоналом целесообразно рассмотреть отдельно от подходов определения результативности, имея в виду то, что первое во многом определяет второе.

Контроль организации работы службы управления персоналом может быть рассмотрен на базе особенностей структуры службы, управления штатной численностью службы, уровнем профессиональной подготовки сотрудников, качеством нормативных актов, регламентирующих работу службы и управления персоналом в целом, а также на базе анализа затрат на целевые программы службы управления персоналом.

Местоположение кадровой службы в структуре организации зависит от большого количества факторов. В настоящее время выделяется пять основных вариантов положения службы в структуре организации.

Состав подсистем службы управления персоналом, представленных отделами, секторами, бюро или отдельными должностными лицами, определяется главной целевой функцией.

Определение состава функций подсистем оргструктуры службы управления персоналом производится на основании структуризации целей, формулировки критериев достижения целей и определения формы предоставления результатов для дальнейшего использования.

Важным аспектом контроля деятельности службы управления персоналом являются связи между ее подсистемами, которые могут быть представлены линейным подчинением, функциональным руководством, соисполнительством и обеспечивающим исполнением.

Контроль за численностью работников службы управления персоналом осуществляется исходя из следующих факторов: общей численности работников организации, конкретных условий, связанных со сферой деятельности организации, ее масштаба, наличием филиалов; социальной характеристикой организации; структурного состава работников и их квалификацией; сложности решаемых задач по управлению персоналом и технической обеспеченности службы управления персоналом.

Важнейшим параметром службы управления персоналом является уровень профессиональной подготовки сотрудников службы, которая включает базовое профессиональное образование, специальные навыки и умения и наличие успешного опыта реализации персонал-технологий.

Контроль за состоянием нормативно-правовой базы управления персоналом является основой качества управления персоналом с точки зрения процесса. Служба управления персоналом должна оперативно реагировать на изменения, происходящие как внутри организации, так и вне ее, и своевременно отражать произошедшие изменения в нормативных документах, регламентирующих работу службы управления персоналом и вопросы управления персоналом в целом. Данный параметр может включать и анализ соответствия работы с персоналом требованиям трудового законодательства.

Завершая рассмотрение первого блока, посвященного контролю организации работы службы управления персоналом, мы рассмотрим показатели затрат на кадровые программы в расчете на одного работника, например: средние параметры на «новичка» рассчитываются как отношение затрат на отбор персонала к количеству отобранных кандидатов, средние затраты на обучение одного работника равны отношению общей стоимости обучения к количеству обучившихся.

Выбор показателей результативности требует корректного и грамотного подхода, ориентированного на достижение целей организации.

Ниже будут приведены некоторые из этих показателей, в том числе две группы показателей, являющиеся авторскими методиками.

Показателями результативности деятельности служб управления персоналом могут быть:

1. Соответствие перспективного плана по управлению персоналом бизнес-задачам организации.
2. Добавленная стоимость на одного работающего.
3. Затраты на одного работника по категориям работающих.

4. Соотношение роста производительности труда и роста оплаты труда.
5. Выработка (продажа) на одного работника.
6. Соответствие численности работников числу рабочих мест.
7. Соответствие профессионально-квалификационных характеристик работников требованиям рабочих мест.
8. Степень удовлетворенности линейных руководителей работой службы управления персоналом.
9. Текучесть кадров и уровень абсентеизма.
10. Процент затрат на персонал в операционных расходах.
11. Уровень готовности кадрового резерва.

Модель Ульриха измерения результативности управления персоналом включает:

1. Показатели производительности.
2. Показатели измерения процессов.
3. Расходы на проведение специальных программ.
4. Навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе.
5. Организационные возможности (скорость циклов, способность к обучению и т.п.).

Модель Джека Филлипса содержит пять критических параметров для измерения отдачи на капитал, вложенный в персонал, и поэтому косвенно может помочь определять результативность службы управления персоналом:

1. Инвестиции в персонал.
2. Показатели отсутствия на рабочем месте.
3. Показатели текучести.
4. Показатели удовлетворенности.
5. Единство и согласие в организации.

Все эти методики можно адаптировать под реальные задачи, стоящие перед организацией, и развивать их как механизмы повышения качества

управления персоналом, так как эффективное управление персоналом предполагает систематический контроль организации работы и результатов.

### **Руководитель службы управления персоналом: кто он?**

Изменения, происходящие сегодня в экономике нашей страны, постепенно создают условия соблюдения в рамках организации международных требований к кадровому менеджменту.

Эти требования включают в себя четкое выстраивание политики управления, систем оценки, продвижения и развития персонала.

Система управления персоналом может рассматриваться в различных аспектах:

- организационно-институциональном;
- содержательном;
- технологически-процессуальном.

С точки зрения организационно-институциональной система управления персоналом рассматривается как разнообразная деятельность различных субъектов управления, направленная на достижение целей организации. Поэтому чрезвычайно важны вопросы соподчиненности различных субъектов управления персоналом, наделения их соответствующими правами и ответственностью. Субъекты управления персоналом не должны находиться на периферии реализации организационных целей.

Содержательный аспект управления персоналом, основываясь на выделении функций управления персоналом, охватывает все задачи и решения в области работы с персоналом.

Технологически-процессуальный аспект включает методы, процедуры, программы воздействия на персонал с целью максимального использования потенциала работников.

Авторитет кадровой службы зависит не только от зафиксированных полномочий, но и от уровня специальных знаний ее сотрудников и прежде всего руководителя службы управления персоналом. Авторитет службы зависит от степени ее полезного воздействия на кадровые процессы. Поэтому в настоящее время в специальной литературе подчеркивается, что создание дееспособных служб управления персоналом, как правило, начинается со штабного звена с консультативными функциями, а затем, по мере развития кадрового потенциала службы и роста ее влияния на повышение отдачи от персонала, служба наделяется управленческими полномочиями. Данная позиция не бесспорна, так как велико разнообразие обстоятельств, приводящих руководителей к решению создать или реформировать службу управления персоналом в организации.

Структурное местоположение кадровой службы зависит от значительного количества факторов. В настоящее время оформились несколько вариантов положения службы управления персоналом в организации в зависимости от спектра задач, поставленных перед ней.

Авторитет и местоположение в структуре организации в определенной степени определяются квалификацией руководителя службы управления персоналом, комплексом его профессиональных компетенций.

Руководитель службы управления персоналом (избитое понятие «HR-менеджер» я не использую, так как благодарна учителям, привившим уважение к родному языку) должен обладать компетенциями, непосредственно связанными с наиболее типичными функциями службы управления персоналом.

Руководитель службы управления персоналом должен грамотно формировать кадровую политику организации, направленную на реализацию стратегических целей и увязанную с планами деятельности организации. Формируемая кадровая политика должна соответствовать ряду требований:

1. Она должна быть сформулирована четко и ясно в письменной форме и охватывать все необходимые организации направления работы с персоналом.

2. Кадровая политика должна соответствовать возможностям организации.

3. Она должна вырабатываться в ходе обсуждений и консультаций, так как кадровая политика должна отвечать возможностям и ментальности людей, работающих в организации.

4. Кадровая политика должна предусматривать механизмы ее доведения до сотрудников организации.

5. Она должна быть обеспечена необходимыми ресурсами при условии их четкого обоснования.

6. Кадровая политика должна содержать в себе конкретные практические шаги по ее реализации.

7. Конкретные направления кадровой работы должны быть связаны между собой, объединяться общей идеологией и дополнять друг друга.

Руководитель службы управления персоналом должен иметь навыки проведения мероприятий, обеспечивающих привлечение новых сотрудников необходимой квалификации. Он должен обладать навыками определения критериев отбора персонала и владеть механизмами его проведения, должен обладать навыками проведения всех видов интервью с кандидатами на вакантные должности.

Руководитель службы управления персоналом должен владеть механизмами адаптации вновь принятого персонала с целью снятия проблем данного периода. Руководитель должен уметь разрабатывать концепцию развития персонала в рамках кадровой политики, выделять приоритетные направления с учетом текущей ситуации, обеспечивать системность и обоснованность подготовки, обучения и повышения квалификации различных категорий персонала, а также четко знать законодательство в данной области.

Руководитель службы управления персоналом должен владеть навыками определения качественной и количественной потребности в персонале.

Разработка, мониторинг и повышение эффективности системы мотивации персонала также является важнейшей компетенцией руководителя службы. Он должен обладать надежной подготовкой в области психологии мотивации и экономики труда.

Руководитель службы должен уметь создавать и совершенствовать систему оценки результативности труда, строя ее с учетом особенностей труда различных категорий персонала и апробируя дополнительные методики оценки. Руководитель службы управления персоналом должен уметь разрабатывать схемы служебно-профессионального развития работников, обеспечивать перестановку персонала в соответствии с действующим законодательством по результатам оценки работников. Руководитель должен уметь организовывать работу с кадровым резервом.

Руководитель службы управления персоналом должен владеть навыками кадрового делопроизводства и его оптимизации, должен обеспечивать техничность кадрового учета и отчетности по персоналу. Руководитель службы должен быть компетентным в области трудового законодательства и правоприменения, обеспечивать защиту персональных данных работников.

Руководитель службы должен знать особенности и возможности развития бизнеса организации и безупречно ориентироваться в организационной структуре. Он должен обладать знаниями в области управления качеством и управления производительностью.

Руководитель службы должен быть компетентным в области развития организационной культуры, лояльности, благонадежности и приверженности, внедрения корпоративных моделей поведения. Он должен обладать навыками формирования команды и руководства коллективом, уметь эффективно управлять коммуникациями, временем, конфликтами и стрессами. Он должен



обладать навыками принятия управленческих решений, владеть приемами убеждения и презентации проектов.

Руководителями служб управления персоналом в настоящее время работают те, кто увидел в данной профессии свое признание – психологи, юристы, социологи, специалисты с техническим образованием. Поэтому можно считать необходимой еще одну компетенцию – ориентация на саморазвитие и обогащение специальными знаниями.

### **Специалист по кадровому делопроизводству и специалист по управлению персоналом. Общие профессиональные знания, умения и навыки**

Название статьи, представляемой вашему вниманию, говорит само за себя. Сегодня мы можем позволить себе сконцентрировать внимание на работе сотрудника, которого мы встречаем во всех организациях. Мы не берем в расчет филиалы и представительства, которые не являются юридическими лицами, хотя в некоторых из них присутствует большинство характеристик организации. В большинстве крупных филиалов, территориально удаленных от головной организации, мы можем отыскать сотрудника или сотрудников, обеспечивающих работу в сфере кадрового менеджмента.

Мы также должны понимать, что специалистов в области кадрового менеджмента можно встретить в разных «одеждах», то есть под разными наименованиями должностей штатного расписания. Суть от этого слабо изменяется, так как базовый уровень общих и специальных профессиональных знаний, умений и навыков является величиной постоянной.

В настоящее время предпринимаются шаги по разработке системы профессиональных стандартов работы специалистов кадровых служб. Такую задачу сегодня решает Национальный союз кадровиков через Комиссию по формированию стандартов профессиональной деятельности в области

кадрового менеджмента. В комиссию входят авторитетные практикующие специалисты в области управления персоналом.

Целями создания стандартов профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента Национальный союз кадровиков видит в повышении качества профессиональной деятельности специалистов в области кадрового менеджмента, формировании ориентиров профессионального развития и стандартов оценки качества профессиональной деятельности кадровиков, регламентации требований к уровню профессионального развития кадровиков, формировании социальной ответственности, повышении роли и статуса профессии.

Национальный союз кадровиков считает, что миссией профессиональной деятельности специалиста в области кадрового менеджмента является формирование и реализация кадровой политики, направленной на достижение и поддержание соответствия количественных и качественных характеристик состава персонала стратегическим целям компании.

Направлениями профессиональной деятельности специалистов в области кадрового менеджмента по мнению Национального союза кадровиков являются: организационное развитие, законодательство, кадровое делопроизводство и кадровый учет, подбор и адаптация персонала, обучение и развитие персонала, оценка персонала, мотивация и стимулирование персонала, организация и оплата труда.

Прежде чем перейти к краткому изложению требований к общим профессиональным знаниям, умениям и навыкам, хотела бы отметить, что Национальный союз кадровиков придерживается мнения, что профессиональные стандарты кадровых работников должны базироваться на кадровом менеджменте, то есть основой организации работы кадровика является именно управление. Если для кого-либо этот аспект до сих пор является спорным, рекомендую посмотреть состав Комиссии по формированию стандартов профессиональной деятельности в области

кадрового менеджмента. В области профессиональной подготовки данный подход реализуется нами уже в течение четырех лет и сомнений в правильности выбранного направления у нас не было и нет, хотя работа над стандартами была начата в 2006 году и завершена в 2007 году.

Работая в сфере кадрового менеджмента более десяти лет, могу с уверенностью сказать, что абсолютно непригодные для этой деятельности встречаются редко, но встречаются. Есть и такие, которых очень хочется «отстрелять» из профессии, чтобы звание кадровика не марали. Это, как правило, элементарные манипуляторы с сильно деформированными представлениями о том, что все окружающие им что-то должны. Условно пригодных значительно больше, относительно них важно то, кто их вводил в эту профессию и сколько лет они в ней работают. То есть кому насколько повезло и какого качества наработанный опыт. Полностью пригодных к данной профессии сегодня не так много. С ними интересно работать и их очень интересно развивать, особенно если к ряду достоинств добавляется способность самостоятельно мыслить и принимать взвешенные решения.

Специалист, работающий в сфере кадрового менеджмента, в области мышления (сохраню логику и структуру стандарта) должен быть способным оценивать объем работ и отведенные для их выполнения ресурсы. Он должен уметь последовательно мыслить.

В области коммуникаций он должен уметь устанавливать контакт с людьми, уметь слушать, проводить беседу, должен уметь ясно и четко излагать информацию и иметь навыки убеждения. Он должен уметь проявлять открытость и доброжелательность в общении. Он должен быть способен отстаивать свою точку зрения, не разрушая отношений, и быть способным консультировать по вопросам своей профессиональной деятельности сотрудников и линейных руководителей.

Специалист, работающий в сфере кадрового менеджмента, должен уметь формулировать личные цели, обладать навыками планирования рабочего времени. Он должен быть способен контролировать свои эмоции.

Специалист должен обладать способностью к самоанализу, уметь быстро и адекватно реагировать на изменение ситуации, уметь быстро адаптироваться к произошедшим изменениям. Он должен осознавать свои сильные и слабые стороны, уметь конструктивно реагировать на критику в свой адрес. Он должен обладать способностью учиться, иметь открытость к новому опыту и новым контактам. Он должен быть способным применять новые знания и навыки на практике и быть дисциплинированным и пунктуальным.

Специалист, работающий в сфере кадрового менеджмента, должен осознавать значение сотрудничества и уметь работать в команде, считаясь с мнением коллег. Он должен иметь стремление помогать другим и поддерживать атмосферу сотрудничества.

Работа с информацией должна обеспечиваться через умение работать с разными источниками информации, навыки структурирования и анализа первичной информации. Специалист должен уметь разрабатывать и наполнять первичные формы сбора информации. Здесь я должна сделать отступление и напомнить кадровикам, постоянно пересчитывающим «палочки» для разного рода отчетов, которые на них «спускают», что указанный навык помогает экономить гигантское количество рабочего времени.

Специалист, работающий в сфере кадрового менеджмента, должен быть внимателен к деталям и быть аккуратным в оформлении документов. Он должен уметь без искажений воспринимать и передавать информацию, уметь делать выводы на основе полученной информации и использовать в работе с информацией средства офисного оснащения и коммуникации.

В области профессиональной этики специалист, работающий в сфере кадрового менеджмента, способен организовать практику работы с персоналом, исключаящую все виды дискриминации, следует принципам уважения человеческого достоинства, проявляет в деятельности честность, открытость, справедливость, порядочность, доброжелательность и терпимость. Он стремится к решению поставленных задач и демонстрирует

ответственность за качество и результаты своей работы. Умеет поддерживать комфортный морально-психологический климат в коллективе, знает и развивает корпоративную культуру. Соблюдает нормы и правила делового этикета.

Сегодня мы коснулись основных профессиональных знаний, умений и навыков специалиста, работающего в сфере кадрового менеджмента, а специальные рассмотрим в следующих статьях.

### **Специалист по кадровому делопроизводству. Специальные профессиональные знания, умения и навыки**

Сегодня мы можем рассмотреть требования, предъявляемые к специальным знаниям, умениям и навыкам специалиста по кадровому делопроизводству. Думаю, у читателя после прочтения статьи может возникнуть рекомендация в мой адрес: «А не нужно ли Вам снять розовые очки». Отвечаю: «Нет, не нужно, мне в них удобно работать на будущее».

В сфере кадрового менеджмента я работаю более десяти лет. За это время мне часто приходилось вести подготовку кадровых работников, как на рабочих местах, так и в учебных аудиториях. Поэтому я готова настаивать на том, что те базовые требования, которые предъявляют к кадровым работникам стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента, разработанные Национальным союзом кадровиков, не являются чем-то недостижимым для большинства организаций нашего региона. Каждый кадровик для успешной профессиональной деятельности в своей профессии обязан обладать суммой как общих, так и профессиональных знаний, навыков и умений. Вопрос только в том, где ими можно овладеть.

Одновременно, если мы поставим вопрос об ответственности самого кадровика за собственный уровень профессиональной пригодности, то это будет только полдела. Уровень требований к кадровику или работникам кадровой службы должен быть конкретно обозначен со стороны организации.

Многие работодатели сегодня имеют весьма смутные представления о том, что нужно (а не можно) требовать и ожидать от работы кадровика. Именно эту проблему и решают стандарты профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента. Вооружайтесь, уважаемые работодатели.

Не могу не сказать об одной проблеме. Сегодня часто отделы кадров, имеющие весьма неплохую штатную обеспеченность, имеют очень оригинальную наполненность этих должностей. Отделы кадров становятся местом пребывания «слитых» с других рабочих мест дам, которых и уволить нельзя, но и нельзя допустить, чтобы они на «важных» рабочих местах другим работать не давали. И связываться никто не связывается, а то «крыши» придут в движение, и кому нужно нарушать из-за ерунды хрупкое организационное равновесие. Плодотворность деятельности таких кадровых служб очевидна. Очень редко, но бывают чудеса, когда «посаженная» оказывается думающим и способным для профессии человеком. Такие чудеса встречались и я очень этому рада.

Кому-то повезло. Но многим почему-то не везет. Оцениваете величину риска? А глубина рисков, то есть их качественные последствия на социальной системе, коей является персонал, становится заметной через длительные промежутки времени. Поэтому изменять эту ситуацию неблагоприятного влияния придется очень долго. Собственно, это необходимое будущее большого количества организаций. А так как сегодня почему-то многие не в курсе, повторю, предприятие с точки зрения управления – это организация, а вы работаете, как уточняет Национальный союз кадровиков, в сфере кадрового менеджмента.

Специалист по кадровому делопроизводству должен обладать специальными знаниями, умениями и навыками по следующим направлениям: организационное развитие, законодательство, кадровое делопроизводство и кадровый учет, внутренние коммуникации, подбор и адаптация персонала, обучение и развитие персонала, оценка персонала, мотивация и стимулирование, организация и оплата труда.

В рамках организационного развития специалист по кадровому делопроизводству должен знать локальные нормативные акты организации, систему документооборота и систему взаимодействий организации. Он должен знать требования, предъявляемые к управленческой документации и уметь разрабатывать внутреннюю кадровую документацию.

Специалист по кадровому делопроизводству должен знать Трудовой кодекс и иные нормативные акты, содержащие нормы трудового права. Замечу, что развитие рыночных отношений в нашей стране вызвало необходимость значительной переработки норм трудового законодательства, которые происходили в несколько этапов. Мне не интересен вопрос дебатов на тему: «Когда защита прав работника была лучше: сейчас или когда-то».

Причина проста. При соблюдении норм трудового законодательства и тогда и сейчас есть возможность обеспечивать интересы и работников и работодателя, как с точки зрения прав, так и обязанностей сторон трудового договора. Если ваш кадровик знает только то, что Трудовой кодекс иногда нужно открывать, а не знать взаимосвязь норм, формирующих кадровые процедуры, то позвольте спросить: «А какого, простите, он у вас продолжает работать? У вас есть лишние деньги и время на последствия?»

Специалист по кадровому делопроизводству должен знать Кодекс об административных нарушениях, Уголовный кодекс и иные федеральные законы в части определения ответственности за нарушение трудового законодательства.

В сфере кадрового делопроизводства и кадрового учета специалист по кадровому делопроизводству должен знать процедуры приема, увольнения и перевода на другую работу, правила перемещения персонала и владеть навыками оформления сопровождающей документации. Он должен уметь вести кадровое делопроизводство и организовывать архивное хранение кадровых документов. Он должен уметь взаимодействовать с такими организациями как Пенсионный фонд, Фонд социального страхования, Фонд обязательного медицинского страхования, территориальными органами

Государственной инспекции труда, Службой занятости населения. Специалист должен знать и выполнять требования по обеспечению защиты персональных данных работников.

С точки зрения построения и функционирования внутренних коммуникаций специалист по кадровому делопроизводству должен знать принципы построения внутренних коммуникаций организации, знать особенности коммуникационных сетей, каналов и средств передачи информации.

В сфере подбора и адаптации персонала специалист по кадровому делопроизводству должен знать требования документационного оформления найма персонала и основы документационного обеспечения подбора и адаптации персонала. С целью организации обучения и развития персонала специалист должен знать основы документационного обеспечения процессов обучения и развития персонала. Для сопровождения оценки персонала он должен знать основы документационного обеспечения оценки персонала.

В области мотивации, стимулирования, организации и оплаты труда специалист по кадровому делопроизводству должен знать основы документационного обеспечения системы мотивации и стимулирования персонала. Он должен знать состав заработной платы, в том числе виды стимулирующих и компенсационных выплат и порядок их начисления. Он должен знать основы нормирования труда. Должен владеть навыками оформления результатов контроля за трудовой дисциплиной. Специалист должен знать порядок применения дисциплинарных взысканий. Знать основы документационного обеспечения оплаты труда персонала и владеть навыками разработки локальных нормативных актов по вопросам организации труда персонала организации.

Как все мы понимаем, знание обязанностей предполагает не только теоретическую информированность, а практическую ориентацию на решение всего комплекса профессиональных задач. Зачем? Для того чтобы каждая



организация была максимально заинтересована в каждом конкретном кадровике.

## **Специалист по управлению персоналом. Специальные профессиональные знания, умения и навыки**

В предыдущих статьях мы рассмотрели базовый уровень требований, предъявляемых к общим профессиональным знаниям, умениям и навыкам специалиста по кадровому делопроизводству и специалисту по управлению персоналом. Рассмотрев специальные профессиональные знания и навыки специалиста по кадровому делопроизводству, мы можем перейти к особенностям требований, предъявляемых к специальным знаниям, умениям и навыкам специалиста по управлению персоналом. При этом мы должны иметь в виду следующее.

Структура стандартов профессиональной деятельности в области кадрового менеджмента, разработанные Национальным союзом кадровиков в 2007 году, предусматривает не только уровень оперативной работы с персоналом, но тактический и стратегический уровни. Сегодня, как мне кажется, нет смысла обсуждать требования, предъявляемые к руководящим должностным лицам, несущим ответственность за управление персоналом организаций. Всему свое время.

Итак, специалист по управлению персоналом в рамках организационного развития должен знать и уметь применять методики разработки организационной и функционально-штатной структуры. Он должен знать и применять методики расчета необходимой численности и профессионального состава персонала. Он должен знать требования, предъявляемые к управленческой документации.

Специалист по управлению персоналом должен знать локальные нормативные акты организации. Он должен знать процедуры управления изменениями, используемые в организации. Он должен знать схемы взаимодействия подразделений организации. Хочу дополнительно отметить,

что специалист по управлению персоналом должен знать историю организации, основы технологии производства и особенности выпускаемой продукции или оказываемых услуг. Он должен понимать перспективы развития отрасли, знать цели и миссию организации, в которой он работает.

Специалист по управлению персоналом должен знать и грамотно применять нормы трудового законодательства и иных нормативных актов, содержащих нормы трудового права. Он должен систематически анализировать изменения, вносимые в трудовое законодательство. Специалист по управлению персоналом должен знать Кодекс об административных правонарушениях и Уголовный кодекс в части ответственности за нарушения трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права.

Способность и готовность работать с нормами трудового законодательства должна отличать каждого кадровика. В настоящее время огромное количество проигрываемых дел в судах по искам работников связано с тем, что ответственность за кадровые ошибки солидарно «размазывается» на службу управления персоналом и на юридическую службу. Как этого избежать? Обеспечение всех действий относительно персонала возложить только на кадровую службу с четким закреплением сфер ответственности и проведением периодических внутренних ротаций. Это реально и работает.

Специалист по управлению персоналом должен уметь разрабатывать внутреннюю документацию и учетные формы, работать со штатным расписанием и штатной расстановкой. Он должен владеть навыками работы с организационно-распорядительной документацией и навыками сбора информации для работы по кадровому составу. Он должен владеть навыками работы с внешними организациями, обеспечивая налаживание контактов, полезных организации, и по поручению представлять в них интересы организации. Специалист должен знать и обеспечивать сохранность персональных данных сотрудников организации.

Специалист по управлению персоналом в сфере внутренних коммуникаций должен знать принципы построения внутренних коммуникаций организации. Он должен знать коммуникационные каналы и средства передачи информации. Специалист должен владеть навыками информационного обеспечения процессов внутренних коммуникаций и владеть навыками получения обратной связи.

В сфере подбора и адаптации персонала специалист по управлению персоналом должен знать требования к должностям и профессиям штатного расписания и критерии подбора персонала. Он должен владеть навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность подбора персонала. Он должен знать методы привлечения персонала и уметь применять их. Специалист должен знать методы отбора претендентов на вакансии и уметь применять их. Он должен знать методы и программы адаптации персонала.

Специалист по управлению персоналом в рамках обучения и развития персонала должен владеть навыками сбора информации для анализа рынка образовательных услуг. Он должен владеть навыками и знать методы сбора информации для выявления потребности в обучении и развитии персонала. Он должен знать виды и формы обучения персонала. Он должен обладать навыками разработки и формирования учебных программ. Специалист должен знать и уметь реализовывать программы обучения и развития персонала организации. Он должен знать методы формирования и подготовки кадрового резерва. Он должен знать методы управления карьерой. Специалист должен владеть навыками получения обратной связи по результатам обучения и развития.

В сфере оценки персонала специалист по управлению персоналом должен знать программы и процедуры оценки персонала организации. Он должен знать принципы разработки критериев оценки персонала, виды и методы оценки персонала. Он должен уметь применять инструменты оценки на практике. Специалист должен владеть навыками организационного

обеспечения процедуры оценки персонала, должен знать методы анализа результатов оценки персонала и уметь применять инструменты обработки результатов оценки. Он должен уметь оценить качество организации оценки персонала и владеть навыками получения обратной связи по результатам оценки.

Специалист по управлению персоналом в области мотивации и стимулирования персонала должен знать принципы формирования системы мотивации персонала и системы вознаграждений. Он должен знать систему нематериального стимулирования организации. Он должен владеть методами диагностики эффективности системы мотивации организации. Специалист должен знать методы выявления мотивов сотрудников организации. Он должен уметь определять соответствие трудовой деятельности критериям ее оценки и владеть навыками получения обратной связи по удовлетворенности сотрудников системой мотивации организации.

В области организации и оплаты труда специалист по управлению персоналом должен знать состав заработной платы. Он должен владеть навыками контроля за использованием рабочего времени и знать основы нормирования труда. Он должен правильно формировать статистические отчеты по оплате труда и знать методику расчета показателей по труду. Он должен владеть навыками разработки локальных нормативных актов, касающихся оплаты труда.

Таким образом, в трех последних статьях мы смогли рассмотреть общие и специальные профессиональные знания, умения и навыки специалиста по кадровому делопроизводству и специалиста по управлению персоналом с точки зрения стандартов профессиональной деятельности в сфере кадрового менеджмента, разработанного Национальным союзом кадровиков. Хочу отметить, что это минимальный набор требований к деятельности кадровика.

## **Развивающее управление персоналом: выдумка или реальность?**

Предлагая тему с такой формулировкой, я хотела бы начать серьезный диалог с теми, кто уже ощутил необходимость в персонале, приверженном организации.

Под организационной приверженностью обычно понимается эмоционально положительное отношение работника к организации, предполагающее готовность разделять ее цели и ценности, а также напряженно трудиться в ее интересах. Отсутствие приверженности выражается в отчуждении работника от труда в данной организации. Такого работника характеризуют равнодушие, недовольство условиями работы и своими профессиональными перспективами, недоверие к руководству, стремление найти другое место работы.

Уровень организационной приверженности может варьироваться от разумной преданности организации, готовности к активной работе в интересах организации до полного отчуждения от организации, когда организация используется работником в качестве средства для удовлетворения потребностей, не связанных с интересами организации.

Одновременно нельзя забывать, что уровень организационной приверженности персонала оказывает ощутимое влияние на восприятие работником организационной среды и собственного пребывания в организации, выступая мотивирующим или демотивирующим к труду фактором.

Подходя к рассмотрению такого сложного вопроса как развивающее управление, я считаю необходимым перечислить хотя бы несколько последствий низкого уровня приверженности работников организации, с которой они состоят в трудовых отношениях:

- ухудшение отношения к работе, низкая трудовая мораль, «работа спустя рукава», безразличие к интересам организации, групповой эгоизм;
- снижение качества труда;

- падение трудовой и исполнительской дисциплины;
- снижение эффективности взаимодействия между работниками различных подразделений;
- пассивность, отсутствие инициативы и творчества;
- сопротивление нововведениям;
- снижение уровня доверия к решениям руководства;
- избегание ответственности;
- снижение способности организации быстро реагировать на изменения внутри и вне ее.

Все вышеперечисленные проблемы имеют системный характер и, как правило, коренятся в отношении высшего менеджмента к персоналу.

Управление персоналом – достаточно молодая отрасль знания, поэтому далеко не все понятия устоялись, что ведет к ошибкам восприятия и недопустимым смещениям различных направлений работы с персоналом.

Одна из таких возможностей ошибки находится в понятиях, содержащих слово «развитие» и соответствующим подходам к работе с персоналом.

Первое направление – это «развитие персонала» (в некоторой литературе «управление развитием персонала»), включающее в себя вопросы организации обучения и подготовки кадров, типы и формы внутрифирменного обучения, управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением.

Данный подход является очевидным и одновременно хорошо знакомым, так как западный опыт управления не открыл нам ничего нового из того, что не использовалось бы предприятиями в советский период. В настоящее время лишь расширился набор технических средств обучения, приводящий к большему разнообразию форм обучения.

Поиск эффективных инструментов управления персоналом в организациях рыночной экономики в последней четверти XX века привел к

появлению систем управления профессиональным развитием, в первую очередь руководителей и специалистов. К середине 90-х годов данный подход пережил кризис, так как не доказал какое-либо влияние на повышение организационной эффективности.

Российские организации в основном не стремятся накапливать опыт в данном направлении в связи с тем, что управление профессиональным развитием, основной целью которого является формирование компетенций, которые дадут отдачу в будущем, требует затрат сегодня, не обещая результатов раньше, чем послезавтра. Такое бизнес-предложение не может быть оценено российскими руководителями, ориентирующимися на краткосрочные финансовые показатели.

Второй подход – это «управление социальным развитием», включающее в себя потенциал организации с точки зрения материально-технических и организационно-экономических возможностей организации, социальную инфраструктуру организации, условия и охрану труда, материальное вознаграждение персонала, социальную защиту работников, социально-психологический климат, вне рабочее время и досуг.

В рамках данного подхода задачи социальной службы часто возлагаются на службу управления персоналом. Данный подход дает определенные результаты в управлении социальными отношениями, но требует достаточно больших вложений, не гарантируя решение проблем, изложенных в начале статьи. Менеджмент подчас не получает на вложенные деньги ничего. Работники могут быть довольны «пробивными» качествами руководителя службы управления персоналом, но очень скоро руководитель начинает видеть отсутствие каких-либо экономических результатов и переходит к политике «закручивания гаек». По результату в данном случае можно сказать словами современного классика: «Хотели как лучше, а получилось как всегда».

Третьим подходом является «развивающее управление персоналом». Интерес к нему связан с тем, что многие организации убеждаются на опыте, что исчерпаемы любые ресурсы, кроме человеческих.

Развивающее управление базируется на интеграции системы управления организацией и системы управления персоналом и применении разнообразных методов влияния на развитие и поведение персонала. Развивающее управление охватывает все направления работы по персоналу. Критически важным для реализации данного подхода является профессиональная готовность исполнителей и их мотивация к выполнению данной работы. Эта работа осуществляется по двум основным направлениям: общеорганизационное направление и направление, связанное с саморазвитием трудового потенциала каждого менеджера и его практической деятельностью.

Общеорганизационное направление включает: стратегию развития организации, цели и политику в отношении персонала, а также программу развития персонала. Среди таких программ могут быть следующие: повышение квалификации и обучение персонала; планирование деловой карьеры; развитие команд и работа в команде; качество трудовой жизни; социально-психологический климат; развитие организационной культуры; развитие гибкости работников и другие.

Второе направление в части саморазвития менеджера включает в себя: работоспособность и стрессоустойчивость; профессионально-квалификационный потенциал; нравственно-мотивационный потенциал; творческий потенциал, способность решать проблемы; коммуникативный потенциал; уверенность в себе; административный потенциал.

В части практической деятельности каждый менеджер организации, работая с подчиненными, постоянно осуществляет следующую деятельность: накопление данных о подчиненных; формирование лояльности и сопричастности; выявление потребностей работников; урегулирование конфликтов; видение будущего группы; обратную связь с подчиненными;



делегирующие полномочия. Такова упрощенная схема развивающего управления персоналом для руководителей. Всех руководящих позиций. И главным образом среднего и младшего управленческого персонала.

Завершая статью, мне хотелось бы отметить, что развивающее управление персоналом – это выдумка для организаций, не способных изменять свою политику в отношении к персоналу, и реальность для организаций, которые заинтересованы в собственном развитии.

### **Управление персоналом: философия или стандарты**

Как уже отмечалось в первых статьях, персонал как ресурс организации обладает рядом особенностей, которые создают трудность управления данным ресурсом.

Разработки в рамках школ управления, о которых мы также уже упоминали, привели к созданию огромного количества инструментария, обеспечивающего управление персоналом в соответствии с заявленными организацией целями.

Поэтому сегодня мне бы хотелось остановиться на небольшой их части, но части фундаментальной или основополагающей. Каждая организация моделирует эту часть так, как считает нужным. Поэтому мы не пойдем по пути противопоставления, мы перейдем к краткому обзору.

Многие организации формулируют философию организации, которая оформляется в отдельный нормативный документ.

Философия организации может включать внутриорганизационные принципы, моральные и административные нормы и правила взаимоотношений персонала, систему ценностей и убеждений персонала.

Формулирование философии организации решает следующие задачи:

- регулирование отношений между работниками на базе общих принципов;
- ускорение адаптации новичков;

- формулирование кадровой политики, которую проводит руководство;
- осуществление преемственности при смене ключевых должностных лиц.

Зачастую философия организации рассматривается как миссия организации. Миссия в сконцентрированном виде содержит философию, предназначение и смысл существования организации.

В самом общем виде миссия организации – это сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация.

С точки зрения управления персоналом хорошо сформулированная миссия, которую знают и разделяют работники организации, способствует интеграции людей в единое целое, повышению уровня приверженности организации и мотивации персонала, способствует лучшему взаимодействию между руководителями и подчиненными на разных уровнях управления.

Миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде достаточно ёмкого документа. Различные варианты миссии (сокращенный и расширенный) могут использоваться для различных целей. Например, сокращенный – в рекламе или для включения в годовой отчет компании, расширенный – для работы с персоналом.

Под философией управления персоналом в литературе, посвященной проблемам управления, подчас понимается улучшение качества трудовой жизни, предполагающее наиболее полно удовлетворять потребности работников.

Философию управления в организации в некоторых случаях стали оформлять в документ, в котором речь идет о создании в организации условий для справедливых, равноправных, доверительных отношений между работниками с одной стороны, и работодателем и его представителями с другой.

Однако, как показывает практика, в случае создания такого документа в соответствии с вышеизложенным подходом он обычно имеет декларативный

характер, не согласующийся с действительным положением дел в управлении персоналом.

Другой подход к формулированию философии управления персоналом концентрирует внимание не на потребностях работников и создании комфортной психологической среды, а на принципах управления и хозяйствования, при которых было бы возможно достижение оптимального экономического эффекта и получения максимально возможной прибыли.

Философия управления в данном случае концентрируется на экономике, развитии организации, юриспруденции и персонале. Таким образом, мы видим, что философия управления персоналом фактически совпадает с философией организации.

Какой бы путь в формулировании философии управления персоналом не избрала бы организация, изучение накопленного опыта в данном вопросе необходимо проводить через учет национальных особенностей персонала, преобладающего в рассматриваемой организации.

Английская философия управления персоналом в целом основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение личности работника, доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений, обеспечение работниками высокого качества работ и услуг, систематическое повышение квалификации, гарантии достойного заработка.

Американская философия управления персоналом построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от её успехов. Для американской философии управления персоналом характерна четкая постановка целей и задач, высокий уровень оплаты персонала, поощрение потребительских ценностей, демократизм в отношениях и социальные гарантии.

Японская философия управления персоналом основывается на традициях уважения к старшенству, коллективизме, достижении согласия в

действиях. Преобладает теория человеческих отношений и преданность идеалам организаций, пожизненный найм (в организациях с пожизненным наймом), систематическая ротация персонала и создание условий для эффективного коллективного труда.

Российская философия управления персоналом в общем виде еще не оформилась и в настоящее время весьма разнообразна.

Организации могут избирать другой путь к систематизации своего подхода управления персоналом. Этот путь состоит в создании концепции управления персоналом.

Концепция управления персоналом содержит цели, задачи, критерии, принципы и методы управления персоналом, а также организационный подход к формированию механизма управления персоналом. Концепция управления может быть представлена документом, содержащим изложение методологии управления персоналом, основы формирования системы управления персоналом и технологии управления персоналом.

Методология управления персоналом определяет персонал как объект управления, процесс формирования поведения работников, соответствующий целям и задачам организации, выделяет методы и принципы управления персоналом.

Часть концепции управления персоналом, посвященная системе управления персоналом, формулирует цели и функции организационной структуры управления персоналом, определяет вертикальные и горизонтальные взаимосвязи руководителей и специалистов в процессе выработки, обоснования, принятия и реализации управленческих решений.

Технологии управления персоналом включают организацию отбора и найма персонала, профориентацию, адаптацию и введение в должность, обучение, повышение квалификации, мотивацию и организацию труда и рабочего места, деловую оценку, управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и

другое. В этот же раздел включаются вопросы взаимодействия руководителей организации с профсоюзами службами занятости, управления безопасностью персонала.

По всем направлениям работы с персоналом в организации могут быть разработаны и утверждены детализированные стандарты, которые будут основываться на базовых элементах управления персоналом, закрепленных в концепции управления персоналом организации.

Таким образом, организации как свободные экономические субъекты могут сами выбирать способ базовых формулировок, закрепляющих управление персоналом в конкретной организации.

## **Руководство и лидерство в организации**

Обращаясь к данной теме, я меньше всего надеюсь открыть Америку. Гигантское количество литературы, подходов, трактовок и взглядов обеспечивают любого интересующегося массой информации.

Сегодня мне было бы интересно предложить вам посмотреть на эту тему через призму управления персоналом. Через те взаимосвязи, которые возникают и реализуются в системе координат «руководитель – подчиненный».

Обобщение опыта лучших российских предприятий позволило выявить интересные тенденции. Исследования, проводимые в области управления, определили базовые компетенции руководителя. К ним относятся:

- стратегическое видение;
- предприимчивость;
- ориентация на клиентов;
- мотивация достижений;
- навыки принятия решений;
- организационные навыки.

Безусловно, мы говорим лишь о базовом уровне компетенций менеджера, уровне, обеспечивающем успешность лидеров отечественной промышленности в условиях отечественных особенностей.

Конкретика, безусловно, по-разному расставляет акценты, обеспечивая достаточно большую специфичность каждого рабочего места с учетом функциональной зоны организации и положения рабочего места в ее структуре. Хочу еще раз обратить ваше внимание на то, что это опыт российских предприятий со всеми замечательными признаками нашего менталитета и особенностей мышления, формирующимися в условиях осознания безграничности и неисчерпаемости ресурсов.

Аксиомой управления является то, что руководитель (в широком смысле) может быть лидером, а может им не быть. Лидер вовсе не обязательно будет являться руководителем. Лидерство, в отличие от руководства, обязательно предполагает оказание влияния на конкретных людей или их группы с целью поддержания или изменения их поведения. Руководство – это власть формальная. Лидерство реализуется как с помощью формализованных средств, так и без их применения. Должность руководителя не гарантирует роль лидера. Руководство и лидерство совмещаются через личность человека, способного или неспособного оказывать влияние.

Как можно охарактеризовать человека, умеющего влиять на других людей? Вот один из вариантов:

- Понимает процесс влияния.
- Ясно излагает свои мысли.
- Уверен в себе.
- Устанавливает хорошее взаимопонимание.
- Поощряет необходимое поведение.
- Имеет реалистичное представление о себе.

- Дает четкие указания.
- Развивает стратегию влияния.
- Стремится быть настойчивым
- Эффективно прислушивается к другим.
- Имеет убедительный внешний вид.
- Одевается соответствующим случаю образом.

В вашей организации нет таких руководителей? Возможно, пора проанализировать кадровую политику вашей организации. Если выше перечислено то, к чему вы стремитесь, а в вашей организации люди с такими характеристиками на руководящих должностях не встречаются, то, простите, что вы делаете в этой организации? Рыба ищет где глубже, а человек – где лучше. Так почему вы не ищите, если ощущаете у себя потенциал лидера?

Никого не хочу задеть или обидеть, но лидера отличает наличие мужества. Мужества, предполагающего наличие личной, внутренней, персональной свободы, свободы выбора. В сфере профессиональных и организационно-деловых отношений выбор есть всегда. Вопрос наличия этого выбора зачастую сопряжен с наличием личного мужества, мужества принятия ответственности за свой выбор, за свое решение. Все это знает и реализует лидер. Помимо мужества, к психологическим качествам лидера стереотипно принято относить следующие: властность, агрессивность, уравновешенность, независимость, креативность, стремление к самоутверждению, упорство. Вам нравится этот перечень?

Но почему те, кто обладает этими характеристиками, обходят вас на повороте, получая работу, о которой вы так долго тихо мечтали? Может быть вы не знаете, почему такие люди умеют оказываться в нужном месте в нужное время? Они могут не нравиться, их можно осуждать, их всегда немного «слишком», но не заметить их нельзя.

Оказываться в тех самых местах и в то самое время они умеют благодаря наличию интеллектуальных качеств, характеризующими лидера: гибкость ума, развитая логика, цепкая память, интуиция, широта кругозора, проницательность, оригинальность и быстрота мышления, образованность и чувство юмора.

Важными являются и деловые качества лидера: организованность, дипломатичность, надежность, гибкость, обязательность, инициативность, ответственность, самостоятельность.

Мне не хотелось бы, чтобы у вас сложилось впечатление, что лидер – это замечательно, а руководитель, не обладающий лидерским потенциалом, это второй сорт. Это было бы большой ошибкой. Специфика деятельности огромного количества рабочих мест руководителей не требует ярких «идеальных» лидеров. Конкретика рабочего места диктует характеристики работника, желательные именно для этого рабочего места. Поэтому организации «обречены» либо создавать качественную систему подбора, либо обучать персонал необходимым навыкам «под себя». Но в любом случае каждая организация будет нуждаться в профессионалах.

Здоровье любой организации, с точки зрения возможностей ее развития, определяется степенью востребованности на должностях руководящего персонала тех, кто обладает качествами лидера. Сильный выбирает сильных, слабый – только слабых. Слабый знает, что он будет вытеснен сильным, сильный знает, что рядом с сильными он станет сильнее. Здравый смысл, однако.

В заключение статьи хотелось бы отметить, что с точки зрения этики лидер может быть определен как этический лидером, так и неэтичным. Неэтичный лидер использует власть в личных целях, пресекает критику в свой адрес, требует беспрекословного выполнения своих решений, безразличен к потребностям подчиненных, поддерживает систему ценностей, удовлетворяющую его интересам. Этический лидер использует власть в общих интересах, считается с критикой, поддерживает и развивает



инициативу, содействует развитию подчиненных, использует ценности, соответствующие интересам его группы.

В первом случае это лидер-стайер, во втором – лидер-спринтер. Управление – это процесс, направленный на получение запланированного результата, поэтому у спринтера могут быстро появиться проблемы. А с учетом того, что каждый свободен в выборе, каждый сам отвечает себе на вопрос: быть или не быть. Удовольствие от жизни каждый человек получает в зависимости от того, насколько он честен сам с собою, и что ради себя он готов сделать. Не поступиться чем-то, а именно сделать.

Обратите, пожалуйста, внимание на слова «готов сделать», так как мы перешли в область мотивации. Лидера мотивировать не нужно. Он – тот, кто четко ориентируется в собственных потребностях и мотивах и оказывает влияние на мотивацию других людей. Адекватный лидер, таким образом, влияет не на людей, а на их мотивацию. Это комплекс знаний и навыков, в том числе знание и понимание себя, своих сильных сторон и ограничений, которые всегда при желании можно трансформировать в достоинства.

### **Стили лидерства или «пёстрая лента»**

Затронув проблему различия руководителя и лидера как определённых ролей в предыдущей статье, есть смысл обратиться к стилям лидерства.

В настоящее время насчитывается около 10,000 различных исследований по проблемам лидерства. Поэтому любой интересующийся трудностей с литературой испытывать не будет. Вопрос только в подходе автора к изучению причин успешности лидера. В связи с этим я хочу предложить вашему вниманию краткий обзор подходов к выделению стилей лидерства.

**Традиционный подход** связан с именем выдающегося немецкого психолога Курта Левина. В 30-е годы двадцатого века под его руководством был проведен ряд экспериментов, в ходе которых было выявлено три стиля лидерства, ставших впоследствии классическими: авторитарный,

демократический, нейтральный (либеральный). Иногда их называют директивный, коллегиальный и попустительский.

Для авторитарного стиля характерно жесткое единоличное принятие всех решений, в том числе касающихся группы, и слабый интерес к работникам как к личностям. При демократическом стиле руководитель стремится привлекать членов группы к обсуждению и принятию решений и демонстрирует интерес к неформальному аспекту отношений. Нейтральный стиль характеризуется самоустранением руководителя от деятельности подчиненных.

**Теория черт** исходит из того, что любого успешного лидера характеризует определённое количество черт, позволяющих определить силу лидера и в некоторой степени предсказать его результативность.

Существует большое количество группировок этих черт. Предлагаю вашему вниманию один из вариантов:

- энергия, приспособляемость и стрессоустойчивость;
- мотивация к приобретению власти, используемой для достижения целей группы;
- ориентация на успех;
- эмоциональная зрелость;
- уверенность в себе;
- четкие моральные ценности;
- настойчивость и целеустремлённость;
- интеллект и познавательные способности;
- знания, умения и опыт;
- гибкость.

**Поведенческие теории** утверждают, что лидерство имеет определяющее влияние на результаты работы. Исследования, проведенные в рамках данного подхода, выявили два альтернативных типа поведения менеджеров. Они впоследствии были определены как ориентированные на

человеческие отношения и ориентированные на задание. Лидеры с высоким значением первого параметра внимательно относятся к подчиненным, стремятся учитывать их чувства и интересы. Лидеры, ориентированные на задание, в работе больше времени уделяют структурированию заданий, подготовке графиков работы и контролю за ходом выполнения работы.

Однако продолжение исследований показало, что ни один из типов поведения устойчиво не обеспечивает результативность работы и показатели удовлетворенности персонала выполняемой работой.

Данная проблема нашла свое решение в концепции управленческой решетки. Она представляет собой сетку с четырьмя ячейками. По горизонтальной оси – степень внимания к задаче, по вертикальной – к персоналу. Минимальная степень внимания 1, максимальная 9.

Значение 1.1 определилось как «обеднённое управление» – незначительное внимание к задаче и персоналу.

Значение 1.9 – управление в духе «дома отдыха» – минимум внимания к работе и максимум к нуждам и пожеланиям персонала.

Значение 9.1 – «жесткое управление» – максимальное внимание к заданиям и минимальное – к персоналу.

Значение 5.5 – «организационное поведение», характеризующееся умеренным вниманием к работе и персоналу.

Значение 9.9 – «командное управление» – высокая ориентация на эффективную работу в сочетании с доверием и уважением к людям.

Ещё одной из разновидностей поведенческих теорий является «теория обмена» между лидером и членами рабочей группы. Она уделяет основное внимание качеству рабочих взаимоотношений. Ее последователей интересует то, насколько глубоко взаимное доверие, уважение и чувство долга. Проведенные исследования показали, что высокий уровень обмена связан с повышением степени удовлетворенности трудом и производительности труда подчиненных.

Традиционный подход, теории черт и поведенческие теории исходят из того, что лидерство само по себе оказывает сильное воздействие на окончательные результаты управления без специального учёта текущей ситуации.

Влиянию параметров ситуации на стиль лидерства посвящены **ситуационные теории лидерства**.

Одна из ситуационных теорий лидерства за основу успешности управления берет контроль над ситуацией. Спектр степени контроля оценивается по трем показателям:

- взаимоотношения лидера с подчиненными;
- структурированность задания;
- власть позиции.
- Недавно данная теория дополнилась следующими переменными:
- способности и компетентность лидера и членов его группы;
- стресс и методы управления им;
- опыт;
- уровень поддержки лидера со стороны группы.

К ситуационным теориям лидерства также относится теория «путь – цель». Эта теория непосредственно связана с мотивационной теорией ожиданий. Теория «путь – цель» основное внимание уделяет тому, как лидер влияет на восприятие подчиненными рабочих и своих целей, а также на связи между этими группами целей.

Теория исходит из того, что основной функцией лидера является выстраивание своего поведения таким образом, чтобы оно дополняло возможности, предоставляемые ситуацией. В соответствии с данной теорией лидер может реализовывать четыре типа поведения: директивный, поддерживающий, ориентированный на достижение и соучаствующий.

Еще одной из широко известных ситуационных теорий является модель ситуационного лидерства, опирающаяся на степень зрелости группы.

Ситуационное лидерство требует, чтобы лидер выбирал и реализовывал поведение в различной комбинации, сочетающей ориентацию на задание и ориентацию на персонал с учётом степени зрелости группы.

Выделяются четыре возможные степени зрелости группы от наименее зрелой группы к наиболее зрелой, в зависимости от которых эффективное поведение лидера будет определяться характеристиками конкретной рабочей группы.

Первый стиль – «излагающий» – роли подчинённых четко расписываются, ответственность каждого четко определяется.

Второй стиль – «продающий» – четкие указания по выполнению задания и оказание психологической поддержки работникам.

Третий стиль – «вовлекающий» – предполагает акцент на поддерживающее поведение в отношении персонала и привлечение их к выработке и принятию решений с учетом подготовки группы к этим действиям.

Четвертый стиль – «делегирующий» – подразумевает минимальное внимание к заданию со стороны руководителя, так как степень зрелости группы показывает готовность к самостоятельным адекватным действиям.

Таким образом, затронув лишь некоторые из наиболее распространенных в управленческой литературе подходов к выделению стилей лидерства, обеспечивающих успешность деятельности менеджера, нельзя не признать, что данная успешность помимо глубоких знаний требует надежного освоения им навыков управления малой группой.

## **Руководитель как эффективный менеджер**

Рассмотрев в двух предыдущих статьях руководство, лидерство и стили лидерства, я хотела бы затронуть тему эффективности менеджера.

Хочу предупредить, что я не собираюсь навязывать свою точку зрения. Если вы с чем-то будете не согласны, значит, нам есть что обсуждать.

Комплексов критериев успешности менеджера существует огромное количество. Выбор одного из них зависит от специфики решаемых задач. Универсальные подходы имеют недостаток конкретики, но для общих размышлений вполне годятся. Вот один из вариантов критериев успешности менеджера:

- умение создавать результаты и желание много работать для их достижения;
- желание и способность нести ответственность за порученное задание;
- готовность начинать процессы изменений, управлять ими и использовать в интересах организации;
- готовность использовать открытый способ управления, приветствующий сотрудничество;
- способность принимать быстрые решения;
- способность сосредотачиваться на настоящем и будущем;
- способность видеть изменения и использовать их;
- готовность к близким социальным отношениям;
- творческий подход к своей работе;
- постоянное самосовершенствование и хорошая общая психическая и физическая форма;
- умение правильно использовать свое время;
- способность мотивировать себя и персонал;
- готовность работать во главе хорошо подготовленного профессионального персонала.

Если у вас уже есть опыт руководящей работы, попробуйте соотнести свои способности и умения с предложенными характеристиками, и вам не будут нужны никакие тесты. В тесте закодирована методика, с содержанием которой вы можете быть в корне не согласны. Зачем вам оценка неких «других», даже не значимых для вас людей, являющимися авторами каких-то

методик? Кроме того, вы определите ваш тип лидерства или руководства, а дальше что?

Проанализировав свои способности и умения по любому из вышепредложенных критериев, вы близки к постановке задачи на саморазвитие, а значит на самосовершенствование. Следовательно, вы свободны в оценке и вы свободны в выборе путей (способов) решения задачи по саморазвитию. Вы скажите, что вам некогда? Тогда зачем вы дочитали до этого места?

Незначительно коснувшись пестрой картины теорий стилей лидерства, позволю себе немного добавить этой пестроты.

В настоящее время в литературе по управлению обсуждается тема заменителей лидерства, которая утверждает, что определенные индивидуальные, рабочие и организационные переменные могут выступать либо в качестве замены лидерства, либо нейтрализовывать воздействие лидера на персонал.

Другой подход связывает лидерство и результативность с атрибуцией (приписыванием), которые используются в анализе отношений в системе «руководитель – подчиненные».

К идеям последнего времени относятся транзактное и трансформационное лидерство. Транзактное лидерство подразумевает обмен между лидером и подчиненными, необходимый для реализации поставленных задач в соответствии с согласием между лидером и подчиненными.

Основные характеристики транзактного лидерства:

1. Разнообразие форм вознаграждения за хорошо выполненную работу.
2. Корректировка поведения подчиненных при отклонении от правил и стандартов.
3. Делегирование ответственности и широкое привлечение подчиненных к принятию решений.

Трансформационное лидерство имеет место в тех случаях, когда лидеры расширяют интересы своих сотрудников, приводя их к отказу от индивидуальных интересов в пользу общих. Действия лидера, таким образом, приобретают черты координатора и консультанта.

Поведение координатора предполагает:

- поощрение репетиций и обдумывания перед тем, как начать выполнение задачи;
- поощрение постановки задач;
- поощрение самокритики;
- поощрение мотивированности;
- поощрение ожиданий в отношении своей деятельности;
- поощрение самонаблюдения и самооценки.

В результате внедрения в повседневное управление подчиненными данного подхода (не нужно думать, что названные направления являются средствами использования данного подхода) руководитель получает возможность углублять развитие следующих навыков:

- критической оценки ситуации и выявления проблем;
- развития креативности мышления, улучшающего качество поиска новых возможностей;
- коммуникационного взаимодействия как устного, так и письменного;
- управления впечатлением;
- делегирования полномочий.
- Сегодня все больше исследователей в области управления признают целесообразность использования лидером роли консультанта, так как это дает следующие результаты:
  - сокращение зависимости подчиненных от руководителя;
  - повышение самостоятельности подчиненных;



- улучшение использования рабочего времени;
- стабилизацию коллектива;
- развитие духа команды;
- укрепление авторитета руководителя и повышение лояльности сотрудников;
- повышение производительности труда;
- укрепление имиджевых характеристик организации.

Руководители в повседневной работе могут использовать консультирование в следующих случаях:

- когда кто-либо из подчиненных не проявляет себя должным образом;
- когда подчиненный не решает проблемы, которые в состоянии решить;
- когда нет четкости решений или их обоснование ошибочно;
- когда принятие решений постарались избежать или отложили его в «долгий ящик»;
- когда подчиненный не понимает своей ответственности;
- когда подчиненный саботирует принятое решение;
- когда подчиненный напряжен или деморализован;
- когда в поведении подчиненного произошли резкие перемены;
- когда подчиненный оказывает негативное влияние на работу других;
- когда имел место кризис;
- когда кто-то отстранен от работы;
- когда изменяется политика руководства.

Действия руководителя, характеризующиеся как консультирование, отличаются от беседы, «разбора полетов» и вызова «на ковер» тем, что процесс консультирования всегда предполагает «субъектно-субъектные» отношения. Способность руководителя не «опускаться» до уровня подчиненного, а поднимать его до своего уровня, всегда оказывает позитивное влияние на мотивацию подчиненных.

Проблема только в том, что многие руководители, почерпнув этот тезис из различных источников по управлению, не понимают, что между тезисом, результативность которого постоянно подтверждается, и реальным практическим результатом находится комплекс навыков, который необходимо освоить для того, чтобы повысить эффективность своей деятельности. Почему? Попробуйте определить, например, в процентном соотношении, насколько то, как вас оценивает вышестоящее руководство, зависит от результативности труда ваших подчиненных.

Таким образом, знание стилей руководства необходимо не для того, чтобы лишний раз убедиться в относительности истины, а для того, чтобы видеть перспективы собственного развития и перспективы развития тех, кем вы руководите.

### **Как мы ищем персонал**

Привлечение персонала в любую организацию преследует цель найти людей, обладающих необходимыми знаниями, навыками и способностями для успешного выполнения определенной работы, удовлетворив потребность организации в специалистах.

Работе по привлечению персонала предшествует выполнение ряда действий, связанных с кадровым планированием. Ответственность за данные действия, как правило, возлагается на службу управления персоналом вне зависимости от того, как служба управлением персоналом структурно представлена в организации. Технологическая цепочка работы, связанная с кадровым планированием, должна быть четко определена с учетом особенности сферы деятельности и планов развития каждой конкретной организации.

Текущие потребности организации в персонале разнообразны. Так же разнообразны и методы привлечения желающих заполнить конкретные вакансии. Качество отбора, а следовательно качество заполнения конкретных

вакансий, в большой степени зависит от правильности выбора метода привлечения кандидатов на конкретную вакансию.

Подход к выбору методов привлечения может опираться на используемую в управлении персоналом сегментацию. Из всех видов сегментации персонала при выборе методов привлечения в настоящее время чаще используется ценностная сегментация, в основе которой лежит уровень ценности, который создает работник для организации. Довольно широко распространена четырехуровневая сегментация.

Первый уровень. Ключевой персонал, создающий основную ценность для организации.

Второй уровень. Эксперты, то есть персонал, обладающий уникальными знаниями и навыками в отдельной области и создающий высокую ценность.

Третий уровень. Профессионалы, то есть люди, обладающие средними для рынка труда профессиональными компетенциями и создающие среднюю ценность для организации.

Четвертый уровень. Вспомогательный персонал, доля которого в создаваемой ценности низка.

В настоящее время все больше организаций рассматривает привлечение персонала как системную деятельность, опирающуюся на конкретные технологические приемы, которые ставят перед организациями следующие задачи:

- создание или поддержание функционирования системы привлечения и отбора, включающую определенные процедуры и документы;
- обоснование ресурсов, необходимых для удовлетворения потребностей в персонале, обладающем необходимой квалификацией;
- комплектование штата работников (заполнение единичной должности, вменение в обязанности), поддерживающих систему привлечения и отбора, обладающих необходимыми знаниями, навыками и опытом работы в данной области;

- разработка комплекса документов, обеспечивающих качественный отбор на вакантные должности;
- обеспечение подготовки линейных руководителей в вопросах собеседования и интервьюирования кандидатов на вакантную должность.

Комплексный подход к поиску и отбору необходимых организации людей включает в себя следующие действия:

1. Определение потребности в персонале.
2. Установление квалификационных требований, необходимых для успешного выполнения работ.
3. Получение или уточнение информации о том, какие требования к работнику предъявляет вакантная должность.
4. Определение перечня личностных и деловых качеств, которые необходимы для эффективного выполнения работы. Они могут рассматриваться в качестве критериев при оценке кандидатов.
5. Выбор методов привлечения претендентов на вакантную должность.
6. Выбор методов отбора, позволяющих точнее оценить пригодность кандидатов на вакантную должность.

В качестве источников заполнения вакансий обычно рассматриваются следующие источники.

«Внутренний рынок труда», то есть приоритет при заполнении имеющихся вакансий отдается лицам, работающим в организации. Данный источник имеет большое количество преимуществ, но и обладает некоторыми недостатками. Использование возможностей данного источника во благо организации зависит прежде всего от политики руководства в отношении к персоналу, преобладающего стиля руководства и системности работы по управлению персоналом в организации.

«По рекомендации сотрудников». Данный источник также имеет определенные преимущества и недостатки. Недостатки перевешивают тогда, когда данный метод начинает работать как трудоустройство «по блату», то

есть в отсутствие жестких критериев результативности деятельности как подразделений, так и отдельных работников. Преимущества данного метода проявляются тогда, когда каждый рекомендатель чувствует, что рискует деловой репутацией, поручившись за какое-либо лицо. В случае приема данного человека в организацию рекомендатель чувствует ответственность за поведение и результаты работы новичка. Он участвует в неформальном шефстве, что положительно сказывается на протекании адаптационного периода. В некоторых случаях организации применяют денежное стимулирование работников с целью увеличения потока достойных кандидатов на вакантные должности по рекомендации сотрудников, уже проявивших себя в организации.

«Самопроявляющиеся кандидаты», то есть лица, обратившиеся в организацию с целью поиска работы. Данным источником нельзя пренебрегать и недооценивать его возможности. Более того, пренебрежение к людям, обратившимся в организацию, с целью поиска работы наносит ущерб имиджу организации. Вежливый отказ не оскорбит обратившегося, так как он понимает, что шансы получить работу таким образом довольно не велики. В то же время многие организации систематизируют обращения с целью поиска работников, особенно по тем, кто имеет высокую квалификацию, а личное обращение, как правило, свидетельствует о мотивации работать именно в этой организации.

«Объявления в СМИ и размещение информации в Интернете». Среди преимуществ: оперативность, широкий охват аудитории, в том числе потенциально заинтересованных в новой работе, относительно невысокие затраты. При использовании данного источника необходима технологичная согласованная работа квалифицированных сотрудников службы управления персоналом и линейных руководителей. В ряде случаев в организациях наблюдается недоверие линейных руководителей к службе управления персоналом, что приводит к перегрузкам непродуктивным затратам рабочего

времени руководителей линейных подразделений, которые тем больше, чем выше привлекательность рабочего места.

«Работа с выпускниками учебных заведений» имеет определенные особенности. Данный источник, как правило, рассматривается как последний из возможных в связи с отсутствием у выпускников опыта работы. Данный источник может быть полезен организациям, реализующим в своих интересах и конкретных организационных условиях программы привлечения молодых креативных специалистов.

«Использование услуг Служб занятости и организаций, осуществляющих рекрутинговые и другие виды услуг по персоналу». Услуги содействия трудоустройству, осуществляемые Службой занятости используются организациями, испытывающими потребность в оперативном привлечении кандидатов на имеющиеся вакансии. Кроме того, данный источник имеет низкий уровень затрат.

Таким образом, работа по привлечению достойных кандидатов на вакансии организации опирается на различный инструментарий управления персоналом, грамотное использование которого формирует конкурентное преимущество любой организации.

### **Мы отбираем, они отбирают...**

В данной статье мне хотелось бы предложить рассмотрение проблемы подбора персонала с трех точек зрения. Во-первых, с точки зрения работодателя. Во-вторых, с точки зрения организаций, профессионально занимающихся подбором персонала для конкретной организации. В-третьих, с точки зрения профессионалов, специализирующихся на том, чтобы «отобрать» специалиста у одной организации и «передать» его другой для удовлетворения потребности данной организации в конкретном специалисте.

Работодатели по-разному воспринимают ситуацию с привлечением и отбором персонала. Часть работодателей считает, что существует избыток рабочей силы, и нужно лишь учиться управлять привлечением и

совершенствовать методы отбора персонала. Определенная часть работодателей считает, что в привлечении желающих заполнить вакансии вообще нет проблемы: «щелкнешь пальцами – очередь стоит». Другая часть работодателей осознала или уже осознает значение этого элемента управления персоналом как одного из источников развития организации, но источника, имеющего определенное количество ограничений, условий и тенденций изменения.

Бесспорным в настоящее время является увеличение мобильности рабочей силы как с точки зрения смены места проживания, так и с точки зрения психологической готовности перейти от одного работодателя к другому при большей выгодности условий, обеспечивающих этот переход.

Все в большей степени начинает проявляться дефицит специалистов, относящихся к первому и второму сегменту сотрудников (о сегментировании персонала на основе создаваемой ценности для организации речь шла ранее).

Управление мотивацией данных сотрудников также ставит дополнительные задачи перед организацией. И она должна быть способна их решать, так как потенциальная мобильность таких специалистов достаточно высока. На них есть устойчивый спрос на рынке труда. Поэтому организации приходится обеспечивать разработку средств, обеспечивающих «удержание» таких сотрудников.

Кроме того, «ключевой персонал» и «эксперты» в силу решаемых ими задач обладают ценной информацией, что делает их еще более ценными в глазах конкурентов. Здесь мы уже выходили на проблему безопасности бизнеса, решаемую многими организациями через обеспечение благонадежности и лояльности данной категории персонала.

К сожалению, специалисты признают, что в настоящее время существует большое количество отработанных схем получения конфиденциальной информации без использования уголовно-наказуемых действий. Люди всегда имели недостатки и они будут их иметь всегда.

Некоторые организации пытаются решить эту проблему с помощью достаточно «экзотических» средств отбора.

Рассмотрение проблемы подбора и отбора персонала с точки зрения организаций, специализирующихся в этом виде деятельности, приводит нас к рекрутингу (рекрутменту). Под рекрутингом обычно понимается деятельность по созданию условий для заполнения вакансий у компании-заказчика (работодателя) компетентными специалистами, соответствующими по своим качествам требованиям заказчика. Рекрутмент включает комплекс организационных мероприятий, проводимых рекрутинговой организацией (обычно они называются агентствами) в интересах организации, сделавшей заказ на замещение вакантной должности, заключающийся в формировании и представлении заказчику списка с требованиями заказчика, кандидатов на данную должность с целью приема выбранного кандидата на работу.

Агентства подразделяются на агентства, осуществляющие подбор персонала и так позиционирующие себя перед клиентами-заказчиками (работодателями), и агентства, осуществляющие услуги трудоустройства лиц, желающих получить работу.

Разделительная грань между ними очень четкая и крайне простая. Агентства по подбору персонала ни в какой форме и ни при каких обстоятельствах не запрашивают вознаграждение от соискателей за их трудоустройство. Так устанавливает Профессионально-этический кодекс консультантов по подбору персонала Ассоциации консультантов по подбору персонала (АКПП), действующий на территории РФ. Агентство по подбору персонала получает вознаграждение от работодателя (клиента-заказчика), которому предоставлена услуга по заполнению вакансий. Агентства по трудоустройству предоставляют услугу поиска возможных мест работы физическому лицу, желающему её получить. Вознаграждение обеспечивается трудоустроившимся.

Ситуация на нашем рынке услуг данного плана – без комментариев. К сожалению, все слишком очевидно.



Со временем, надеюсь, начнут появляться агентства с жесткими критериями качества услуг, поэтому хочу привести признаки хорошего агентства по подбору персонала (в кратком изложении в связи с ограничениями формата статьи):

1. Ориентированность на реальные потребности клиента.
2. Оперативность в сочетании с плановым характером работы.
3. Доступность и открытость консультанта для заказчика.
4. Компетентность консультанта.
5. Специализация агентства/консультанта.
6. Обладание технологией всего процесса подбора (методики и материально-техническое обеспечение).
7. Информативность представления результатов отбора – измеримость, достоверность, полнота.
8. Мониторинг адаптации принятого новичка.
9. Честность в отношениях и соблюдение деловой этики.
10. Конфиденциальность и обеспечение защиты информации.
11. Соблюдение условий гарантии клиенту.

По аналогии с «честными способами отъема денег у населения» существуют способы «отъема» специалистов у организации, это и есть взгляд с третьей точки зрения, или когда работника «отбирают» у организации почти в прямом смысле этого слова.

Эта услуга в рамках рекрутмента пока плохо адаптирована для русского языка. Head hunting – буквально «охота за головами», то есть переманивание специалиста. Рассматривается как вид услуги, при которой агентство переманивает из организации четко определенного специалиста для клиента-заказчика (заранее известно имя, должность и организация, где работает специалист). Задачи агентства – найти способ завязать отношения с данным человеком; понять, чем он не удовлетворен на нынешнем месте работы, его возможные мотивы перехода или создать условия (ситуацию) перехода, при которой данный специалист будет готов к предложению; сделать

предложение о переходе; обеспечить контакт между специалистом и работодателем. Вся работа осуществляется в условиях строгой конфиденциальности.

Еще один вид подобного рода услуг – Executive Search – то есть поиск руководителей, как правило, высшего звена управления.

Это длительный и сложный поиск специалистов, выступающих ключевыми фигурами в каком-либо бизнесе, являющихся носителями бизнес-технологий, чей труд ценится там, где они сейчас работают, поэтому такие специалисты, как правило, не заинтересованы в смене работы.

Эти два вида услуг сложны в реализации, предъявляют к консультанту по подбору персонала высочайший уровень знаний, умений и опыта в конкретной сфере деятельности. И понятно, что морально-этические нормы в этой сфере бизнеса не принято обсуждать. Пока не принято.

Потребности организаций в подборе персонала разнообразны, поэтому разнообразны и способы удовлетворения этих потребностей.

### **Отбор персонала: возможности безграничны**

Отбор персонала как системная деятельность службы управления персоналом призвана обеспечивать постоянное улучшение качества персонала, занятого в организации. Отлаженная работа в данной сфере базируется на внимании к политике отбора со стороны высшего руководства организации и заинтересованном сотрудничестве службы управления персоналом и линейными руководителями, испытывающими потребность закрытия вакансий.

Основная цель службы управления персоналом при отборе на вакантную должность – найти на работу кандидата, обладающего заданной совокупностью характеристик, среди которых наиболее важными помимо профессионализма являются личные характеристики, потенциал роста, соответствие корпоративной культуре организации и, следовательно, лояльность организации.

Материальными источниками работы по подбору персонала являются: письменная заявка линейного руководителя с указанием основных требований к кандидату, и (или) описание рабочего места, и (или) спецификация рабочего места, и (или) должностная инструкция, и (или) профессиограмма. В настоящее время при работе с персоналом используются следующие виды профессиограмм: общие, информационные, диагностические, коррекционные и формирующие.

При проведении отбора на рабочие места различных сегментных групп персонала используются различные подходы.

Последовательность действий по отбору персонала может быть представлена в виде стандарта, части стандарта, предусматривающего весь комплекс работы с персоналом в организации, в виде положения, регламента или иной форме документационного закрепления.

Существуют различные схемы последовательности действий по отбору претендентов на вакансию. Вот одна из них:

1. Первая встреча с претендентом на вакансию. Цель: определение взаимной заинтересованности.

2. Предварительное интервью (собеседование). Его цель – отсеив непригодных кандидатов. С этого же этапа обычно начинается работа с лицами, направившими в организацию резюме. Желательно, чтобы претендент, получивший отказ в приеме на работу на данном и последующих этапах, понимал причину отказа, которая должна быть высказана максимально деликатно, но твердо.

3. Заполнение стандартной формы (анкеты, бланки соискателя и т.п.). Моделирование бланков требует взвешенного подхода, конкретности, однозначности в запросе информации, логичности и целевой понятности для заполняющего. В документе должны быть отражены добровольность предоставления сведений и условие о праве организации проверить представленную информацию в рамках процедуры отбора и определения возможности найма на работу.

4. Оценочные методики.

5. Интервьюирование претендентов. В ходе интервью дополняются, уточняются, проверяются данные, представленные в письменной форме ранее (третий этап). На этом этапе широко используются возможности диалогового обмена информацией.

6. Проверка сведений о претенденте, полученных на предыдущих этапах.

7. Предварительный отбор в службе управления персоналом (определение 2-3 претендентов в большей степени удовлетворяющих заявленным требованиям, если до седьмого этапа дошли более трех кандидатов).

8. Финальный отбор на уровне непосредственного руководителя.

9. Медицинская проверка.

10. Направление на работу и оформление трудовых отношений.

Еще раз хочу обратить внимание, что выше представленная схема является одной из возможных для практического использования для определенных категорий персонала. Эффективность её принятия определяется грамотным документационным, технологическим, юридическим (прежде всего с точки зрения соблюдения требований трудового законодательства), профессиональным и личностным сопровождением, обеспечиваемым работниками службы управления персоналом.

В ходе отбора персонала используются различные методы и приемы.

Собеседование (предварительное интервью). При проведении собеседования, обычно, оценивается внешний вид претендента, его презентационные навыки, манера поведения, производится получение информации о причине смены места работы, могут быть получены первые данные о мотивации претендента. Одновременно выясняются наличие у кандидата тех или иных ограничений и несоответствий требованиям вакантной должности. Большое значение имеет стиль проведения

собеседования, так как нет большого секрета в том, что первое впечатление претендента об организации оказывается наиболее стойкими и имеет большое влияние на последующее поведение, отношение и установки работника по отношению к организации.

Оценка результатов собеседования (предварительного интервью) также требует профессиональной подготовленности сотрудника службы управления персоналом, страхующей его от типичных ошибок.

Анкетирование и другие документы сбора информации о кандидатах помогают произвести отсев неподходящих кандидатов. Тем же целям служит телефонное собеседование, проводимое по определенным правилам и требующее соответствующей подготовки.

Анализ информации о кандидате имеет целью допустить к более трудоемким и емким по времени этапам отбора претендентов, в наибольшей степени соответствующих требованиям вакантной должности.

Проверка информации, представленной кандидатом. Наиболее часто проверяется информация о последнем месте работы. Разновидностью данного метода является сбор информации о кандидате от других людей.

Тестирование. В настоящее время широко используются следующие виды тестов: проверочные тесты, тесты общих способностей, тесты моторной ловкости, тесты достижений, личностные тесты, опросники диагностики интересов, имитационные тесты. К тестам, используемым при отборе персонала, предъявляются следующие требования: надежность, цена, время проведения, простота выполнения и обработки данных.

Отношение к тестам в настоящее время неоднозначное. К числу основных проблем относятся: колоссальный объем лишней информации, обеспечение конфиденциальности информации, так как результаты тестирования часто содержат сведения излишние с точки зрения трудовых отношений, отсутствие прямого разрешения в трудовом законодательстве, что делает выводы весьма спорными, низкая надежность в прогнозе успешности профессиональной деятельности.

Интервьюирование. Виды интервью: структурированное, неструктурированное, ситуационно-поведенческое интервью, панельное и групповое. Каждый вид интервью обладает рядом особенностей и сопровождается различными и общими техниками, что предъявляет достаточно высокие требования к сотруднику службы управления персоналом, организующему и проводящему интервью.

Таким образом, профессиональная работа сотрудников службы управления персоналом как с точки зрения соблюдения норм трудового законодательства, так и с точки зрения владения технологиями отбора персонала, обеспечивает качественное заполнение вакансии. Грамотная работа в данной сфере управления персоналом минимизирует сложности периода адаптации, избавит работника от завышенных ожиданий и несбыточных надежд, будет способствовать формированию лояльного отношения к организации и заложит основу управления мотивацией новичка.

### **Нетрадиционные методы оценки. Никогда не говори «никогда»**

Цель данной статьи состоит не в том, чтобы дать оценку каждому из методов, а в том, чтобы просто перечислить эти методы, не углубляясь в их «научную обоснованность» и соответствие действующему законодательству. Думаю, что знать о возможности использования данных методов полезно.

В процессе отбора персонала важно не только определить по формальным и неформальным признакам соответствие претендента вакантной должности, но и дать правильный прогноз эффективности его работы в конкретных условиях.

Одним из «зубров» нетрадиционных методов оценки является Владимир Малешин, работающий в сфере управления персоналом с 1978 года и прошедший около 40000 отборочных собеседований. Он пишет: «Многолетняя практика работы в кадровой службе привела меня к убеждению, что для познания человека надо идти путем совершенствования личной техники интервью с использованием нетрадиционных методов

оценки, максимально используя при этом собственный интеллектуальный потенциал» и «Этот сильнейший инструмент заложен в каждом из нас: достаточно быть наблюдательным, иметь хорошую память, быть заинтересованным, иметь внутреннее желание разобраться в психологии человека и учиться тому, как определять характер».

Почему-то никто из нас не сомневается, что решать дифференциальные уравнения в частных производных трудно, но возможно. Кто сказал, что научиться определять характер и мотивы поведения людей будет легко?

Прямо скажу, мне не очень (даже очень не очень) нравятся люди, которые, чванливо надувая щеки, провозглашают что-либо «ерундой». Этой ерундой часто провозглашаются и нетрадиционные методы оценки. Поэтому позволю себе привести еще одно высказывание Владимира Малешина: «Я на 100% убежден в том, что физиогномика, графология, наблюдения за походкой, жестами, манерами, оценка состояния здоровья, соотношения вербальных и невербальных признаков дадут больше любых психологических тестов».

Физиогномика изучает лицо человека. Искусству «чтения лица» учатся долго и терпеливо. Число характерных признаков, подлежащих изучению, доходит до 130. При этом следует иметь в виду, что признаки завершают свое формирование к 40 годам. Анализируя черты лица, обычно обращают внимание на глаза, губы, нос и уши. Дополнительными источниками информации выступают: форма лица, подбородок, форма лба, линии (морщины) лба, брови, волосы.

Графология, как метод нетрадиционной оценки, базируется на том, что в почерке отражается комплекс индивидуальных особенностей личности. Для того, чтобы пользоваться этим методом, необходимо знать систему признаков почерка. Считается, что графология позволяет получить вероятностные выводы. Анализ почерка обеспечивает общую оценку психического склада личности. Специалисты считают, что для анализа почерка необходимо иметь хотя бы одну страницу текста естественного почерка. Идеально текстов,

написанных в разных ситуациях и в разное время. Поэтому некоторые организации, применяющие этот метод, сильно удивляют соискателей должности в век информационных технологий просьбой предоставить рукописную автобиографию.

Наблюдения за походкой и шириной шага при ходьбе могут дать интересную информацию, дополняющую «портрет» соискателя вакантной должности. Дополнительными характеризующими признаками при анализе походки выступает положение головы и рук. Оценивание походки должно выполняться тогда, когда человек не знает, что за ним наблюдают. Попытка сделать какие-либо выводы о походке человека, наблюдая, как он прошел несколько метров, чревата ошибкой.

При анализе походки легче «считываются» отрицательные черты характера, поэтому аферисты целенаправленно работают над своей походкой. А артист, создавая образ, большое внимание уделяет походке своего героя, зная, что зрители обязательно «считают» эту информацию.

Наблюдения за жестами и манерами человека и соотношением вербальных и невербальных признаков могут обеспечить наблюдателя большим количеством информации. Основная особенность анализа жестов и манеры поведения состоит в том, что анализу подвергаются не отдельные поведенческие фрагменты, а комплекс наблюдаемого ряда. Кроме того, невербальное поведение должно соответствовать словесным высказываниям, то есть быть конгруэнтным.

Исследования показали, что невербальные сигналы несут в 5 раз больше информации, чем вербальные, и в случае, если вербальные и невербальные сигналы неконгруэнтны, то есть не совпадают по своему смысловому значению, большее доверие вызывает невербальная информация. Сейчас ни для кого не секрет, что существуют специальные техники, которые позволяют «поставить» человеку невербальные сигналы, повышающие доверие к нему. Думаю, многим работникам служб управления персоналом необходимо научиться этим приемам не только для повышения



качества своей работы, но и для того, чтобы «считывать» и постановочную технику.

Оценки состояния здоровья можно производить по следующим признакам: походка, рукопожатие, приветливость, темп речи, состояние волос и кожи, состояние глаз, ногтей и губ.

Одним из нетрадиционных методов оценки кандидатов на вакантные должности руководящего персонала и иногда экспертов является использование детектора лжи, то есть специального устройства для измерения физиологических реакций и оценки эмоционально-психического состояния испытуемого. Датчиками фиксируются определенные физиологические параметры, такие как амплитуда дыхания, пульс, давление, электрическая активность кожи, частота мигания, ритмы головного мозга и сердца.

Большинство работодателей, решившихся на применение детектора лжи, хотели бы получить ответы соискателей должности по следующим темам:

- наличие судимости и других проблем с правоохранительными органами;
- действительный опыт и уровень знаний;
- негативные черты характера;
- проблемы со здоровьем;
- наличие каких-либо нездоровых пристрастий;
- наличие определенных лиц среди знакомых;
- истинные причины предыдущих увольнений и трудоустройства;
- истинные планы при трудоустройстве.

С точки зрения заботы о безопасности все просто замечательно. Да, метод дорогой, но некоторыми работодателями он используется. При использовании детектора лжи в процедуре отбора важнейшим вопросом является профессионализм оператора. Кроме того, в настоящее время

достаточно широко распространена информация о способах «обмана» детектора лжи. В настоящее время существуют как минимум три стратегии «обмана» детектора лжи.

Вопрос совсем не в том, кто лучше: техника или человек. Один из ведущих специалистов по детекции лжи Фред Инбау в свидетельских показаниях в Палате представителей США говорит: «Эта методика не лучше, чем процесс постановки диагноза человеком». Поэтому позволю себе задать следующий вопрос: «А не проще и надежнее ли пользоваться услугами профессиональных специалистов сферы управления персоналом, владеющих комплексными средствами оценки кандидатов значимых вакантных должностей без целого ряда рисков в сложноуправляемой социальной среде организации?»

### **О будущих обязанностях работника поговорим особо...**

В трех предыдущих статьях мы рассмотрели различные вопросы, связанные с подбором и отбором персонала. Мы говорим о требованиях вакансии как о чем-то само собой разумеющемся. В данной статье мы подробнее остановимся на том, что является основой или, если угодно, базой появления этих требований.

Система оценивания кандидатов на вакантные должности, в целом, должна соответствовать следующим требованиям:

- основываться на объективной информации;
- помогать тем, кто принимает участие в оценивании кандидатов, обеспечивать взаимопонимание работников организации, принимающих участие в отборе;
- обеспечивать обоснованность отсева, претендентов не соответствующих заявленным требованиям с учетом действующего трудового законодательства;
- соответствовать сложившейся в организации политике в области управления персоналом.

Сложность с определением требований, используемых в процессе отбора, связана с тем, что заполнение вакансии конкретным человеком ставит его перед необходимостью подтвердить следующие компетенции:

- профессиональную (функциональную, специальную);
- интеллектуальную;
- ситуативную;
- социальную.

Профессиональная и ситуативная компетентности характеризуют профессионализм и мастерство работника, интеллектуальная и социальная – психологические особенности и возможности личности.

Поэтому очевидно, что в процессе отбора мы должны, ориентируясь на профессиональную компетентность как ведущую, учитывать возможности каждого конкретного человека проявлять другие компетенции, задаваемые конкретной должностью и конкретной организацией.

Оговорюсь, что невозможно объять необъятное и унифицировать возможное разнообразие, поэтому речь в статье не идет о всех должностях и профессиях штатных расписаний организации, а о ключевом персонале, экспертах и профессионалах по ранее приведенной сегментации персонала в организации.

К слову, хотелось бы отметить, что в настоящее время все большим количеством специалистов признается, что в результате отбора предложение о работе не обязательно получит «лучший» кандидат. Речь должна идти об «оптимальном», с точки зрения управления персоналом в конкретной организации, кандидате, а не о «лучшем в принципе». Основная проблема «лучших» – в переподготовленности и, как следствие, целом комплексе проблем с точки зрения управления персоналом.

Так что же является основой объективных требований позиции штатного расписания, используемых при отборе?

Итак, объективной основой формулирования требований используемых при отборе персонала является рабочее место. Рабочее место представляет

собой совокупность обязанностей и степень ответственности. Рабочее место не обязательно будет соответствовать должности, хотя, как правило, мы наблюдаем это соответствие. Кроме того, иногда должность может требовать от работника выполнение обязанностей временно отсутствующего работника, выполняющего обязанности другого рабочего места. Рабочее место динамически более изменчиво как по скорости, так и по правовым ограничениям, которые всегда имеют экономическую составляющую. Соотношение должностей и рабочих мест в организации зависит от штатного расписания (правовой регулятор) и бюджета организации (экономический регулятор).

Рабочее место может быть представлено (описано) в различного вида внутриорганизационной документации. Это могут быть «описание рабочего места», «спецификация рабочего места», «модели рабочего места» и т.п.

Общими требованиями для всех вышеназванных документов являются следующие:

1. Определения должны быть сжатыми и точными, сформулированными самыми простыми и однозначными словами.
2. Все слова и фразы, не связанные с данным рабочим местом, должны опускаться.
3. Каждое предложение должно начинаться с функционального глагола.
4. В документе должен обеспечиваться акцент на навыках, умениях, инструментах (в широком смысле) и оборудовании.

В данных документах тем меньше пользы, чем реже они используются. Динамично развивающиеся организации делают их инструментом совершенствования как результатов, так и процессов, так как с их (документов) помощью обеспечивается адекватное функционирование систем отбора, адаптации, мотивации, развития и оценки персонала.

На основании документов данного вида могут быть сформулированы компетенции, необходимые для качественного (успешного) выполнения

обязанностей конкретного рабочего места. Эти компетенции обычно и называют «требования вакансии (вакантной должности)».

Каждая должность может предполагать от 5 до 15 обязательных компетенций, которые должны быть максимально адаптированы для каждой конкретной организации. Среди этих требований, влияющих на конкретное формулирование компетенции, выделяют:

- целеориентированность;
- честность и лояльность;
- мотивационные ожидания;
- критерии эффективности работы;
- значимость качеств и моделей поведения;
- работа в команде;
- приоритетность при принятии решений.

На основании выявленных компетенций, в зависимости от уровня сегмента, значимости должности и т.п., могут быть созданы различные профили должности. Например «профиль стратегических и текущих целей организации» или «профиль успеха».

Если структура первого профиля очевидна, то в структуру второго профиля могут быть включены следующие разделы:

- профессиональные компетенции и специальные знания;
- личностные качества;
- социальные компетенции;
- интеллектуальные и адаптивные компетенции;
- соответствие требованиям организационной культуры.

Данная работа может иметь определенные регламенты, если организация стремится к сертификации по соответствующему стандарту.

К сожалению, пройдут годы, прежде чем прочно наступит понимание, что анализ рабочего места, документация по рабочему месту – это не «галочка», не документы пылящихся папок, а инструмент комплексной

работы по управлению персоналом с целью повышения отдачи от него и повышения эффективности деятельности организаций.

Отбор персонала, опирающийся на объективные критерии оценки, представляет собой первую линию обороны от бездельников, манипуляторов, людей, потенциально не способных быть лояльными организации и приверженными её целям, от людей с остановленным развитием и «отмирающей» мотивацией. Мне очень понравилось недавно прочитанное выражение: «Профессионал – это не тот, кто умеет работать хорошо, это тот, кто не умеет работать плохо».

В рыночной экономике, к которой мы стремимся, перетекание капиталов происходит чрезвычайно динамично. Капитал – это не особняки и размер личных счетов. Капитал – это то, что может приносить прибыль. Простите за банальность, но персонал называют «человеческим капиталом» именно потому, что персонал своим трудом создает эту самую прибыль на капитал.

Те, кто пока этого не понял, уже скоро, анализируя экономические показатели, начнет понимать глубинную суть простейшего анекдота: «Что должен делать человек за зарплату в тысячу рублей? Ничего не делать, и даже немножечко вредить». Что делает неправильно подобранный работник? То же самое.

### **И зачем нам эта адаптация?**

Сложность первой статьи, посвященной адаптации, будет состоять в том, как сказать о банальных вещах таким образом, чтобы отметить их полезность, полезность отнюдь не очевидную. Всем понятно, что привлечением и отбором персонала необходимо целенаправленно заниматься. Мотивации персонала нужно уделять большое внимание, гармонично сочетая оценку, вознаграждение и развитие. А адаптация к условиям работы может благополучно пройти и без особого внимания к этому периоду. Может, спорить не буду. Предлагаю посмотреть на интереснейший процесс

адаптации немного шире, чем мы, вечно занятые более «великими делами», обычно это делаем.

В рамках данной статьи адаптация будет рассматриваться не в широком понимании как процесса приспособления к изменившимся условиям, а в узком смысле, как процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности и социальной среде. Процесс адаптации в данном смысле является продолжением действий, связанных с отбором, предложением работы и оформлением трудовых отношений.

Процесс адаптации работника в организации с одной стороны универсален, так как работники попадают под действия определенных условий адаптации, характерных для конкретной организации. С другой стороны, процесс адаптации в значительной степени индивидуален, так как зависит от личностных качеств самого работника. Стратегии адаптации в организациях могут быть различны: формальные или неформальные, индивидуальные или коллективные, последовательные или одновременные, неизменные или переменные.

Программы адаптации также могут быть различными. Они могут быть ориентированы как на различные группы принятых сотрудников, так и по категориям персонала. Традиционно в программах адаптации выделяют три основных направления: введение в организацию, введение в подразделение и введение в должность.

По видам адаптация подразделяется на: профессиональную, психофизиологическую, социально-организационную и социально-психологическую.

Профессиональная адаптация представляет собой приспособление к должности (профессии), технологическим процессам, операциям, действиям, должностным обязанностям, организационным правилам (регламентам). Психофизиологическая адаптация – это приспособление к условиям, режиму труда и отдыха, эргономике, вредным факторам производства. Социально-организационная адаптация является приспособлением личности к

организационной среде, включающей административно-правовые, социально-экономические и управленческие аспекты. Социально-психологическая адаптация представляет собой приспособление к коллективу и восприятие ценностей организационной культуры.

Основными целями адаптации являются:

1. Уменьшение стартовых издержек, так как принятый работник не всегда может знать особенности конкретной работы в конкретной организации. Средства, используемые при отборе претендентов на вакантную должность, могут обеспечивать большую степень информированности и, следовательно, подготовленности работника к выполнению должностных обязанностей. Эффективно организованная адаптация может помочь организации сократить период профессиональной адаптации и, следовательно, минимизировать затраты организации по данному периоду.

2. Сокращение текучести кадров. Если работник не смог адаптироваться в организации, он может начать искать возможности для трудоустройства в другую организацию и уволиться. Издержками в этом случае выступают: расходы по заполнению вакансии и непродуктивные затраты рабочего времени лиц, участвовавших в адаптации уволившегося работника.

3. Повышение эффективности управления временем непосредственного руководителя и коллег по работе. Эффективная адаптация – это динамичный процесс достижения новичком заданных стандартов работы. Если адаптация не рассматривается как средство управления персоналом, то на адаптацию требуется больше времени, что связано с отвлечением внимания руководителя и других работников на новичка при его обращениях за помощью и поддержкой.

4. Снижение уровня тревожности и неуверенности, испытываемых новичком. Тревожность и неуверенность в период адаптации, как правило, связана с боязнью провалов при выполнении заданий, желанием



зарекомендовать себя с хорошей стороны и неполной ориентации в рабочей ситуации.

5. Развитие у новичка реализма в ожиданиях. В процессе адаптации формируются и корректируются представления работника об организации, условиях работы, коллективе, о своем месте и роли в организации и коллективе. Реалистичные ожидания формируют базу лояльного отношения к организации.

6. Развитие у новичка удовлетворенности работой. К концу периода адаптации появляются признаки, позволяющие непосредственному руководителю дать прогноз удовлетворения потребностей работника, связанных с работой.

Если рассмотреть адаптацию как процесс, состоящий из определенного количества элементов, то выделяют:

- Овладение системой профессиональных знаний и навыков на базе имеющейся подготовки и особенностей работы, характерных для конкретной должности конкретной организации.
- Овладение профессиональной ролью, которая включает установки, ценности, ожидания руководителей, коллег, клиентов, деловых партнеров. Качество овладения профессиональной ролью напрямую зависит от качества отбора претендентов на вакантную должность. Претендент, получивший предложение о работе, должен обладать наиболее полным комплексом способностей освоения конкретной профессиональной роли.
- Выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины, которые, являясь достаточно унифицированными, могут обладать рядом особенностей в каждой организации.
- Самостоятельность при выполнении должностных функций, которая рассматривается как самостоятельность в выборе средств достижения цели деятельности, а не в выборе самой цели.

- Стремление к совершенствованию в выбранной профессии, позволяющей расширить количество инструментов управления мотивацией личности при наличии определенных условий, создаваемых организацией.
- Информированность по важнейшим вопросам, связанным с выполняемой работой. Информированность позволяет ускорить достижение необходимых стандартов работы и обеспечивать требуемый уровень качества исполнения заданий.
- Ощущение психологического комфорта и безопасности, понимаемые как отсутствие угроз, которые могут негативно влиять на самовосприятие личности в рабочей группе и в организации в целом.
- Условия рабочего места, обеспечивающие выполнение работником должностных обязанностей.
- Взаимопонимание с руководителем, рассматриваемое как наличие формируемой базы диалога в системе «руководитель – подчиненный».

Таким образом, мы рассмотрели некоторые базовые моменты, связанные с адаптацией персонала в организации. Каждая организация самостоятельно определяет свои подходы к данному виду работы. В этом случае, если Вы стали размышлять над адаптацией, рекомендую периодически возвращаться к вопросу: «Собака машет хвостом или хвост собакой?».

### **Адаптация персонала: формализовывать или очеловечивать?**

Успешность прохождения адаптационного периода работником во многом определит его отношение к выполняемой им работе, к коллективу и существующим в нем отношениям и к организации в целом. Если оставить

этот процесс без управленческого внимания, то есть риск приобретения ряда проблем, над которыми придется работать, неся дополнительно как финансовые, так и социальные потери.

С этой точки зрения я считаю необходимым рассмотреть подходы к организации процедуры адаптации новичков. Сразу хочу отметить, что формат статьи позволяет нам рассмотреть лишь общие тенденции по данному вопросу.

Мне хотелось бы выделить следующие показатели успешности процесса адаптации:

1. Достижение и стабильное поддержание необходимого уровня результативности.
2. Полное принятие и освоение специальных навыков, связанных с особенностями комплекса должностных обязанностей.
3. Полное освоение профессиональной роли.
4. Наличие мотивации профессионального совершенствования.
5. Положительное отношение к организации как источнику удовлетворения значимых потребностей.
6. Осознание успешности выполнения должностных обязанностей и адекватная оценка обратной связи.
7. Реалистичные ожидания в области вознаграждения.
8. Снятие тревожности, формирование навыков обеспечения безопасности.
9. Наличие мотивации на продолжительные трудовые отношения с организацией.

Решение организацией вышеперечисленных задач требует серьезного отношения к ним со стороны высшего руководства, линейных руководителей

и кадровой службы, и связано с решением ряда организационных и методических задач.

Подходы к решению этих задач в разных организациях имеют свою специфику. Основу специфики составляет видение высшего руководства по данному вопросу, отношение к адаптации новичков линейных руководителей и квалификации работников службы управления персоналом.

Как уже упоминалось в предыдущей статье, в программе адаптации обычно выделяют три основных направления: введение в организацию, введение в подразделение и введение в должность. Этим направлениям могут соответствовать отдельные (самостоятельные) программы адаптации. В некоторых организациях выбор направлений программ адаптации отталкивается от укрупненных категорий персонала. В некоторых организациях программы адаптации основаны на комбинации этих подходов, что значительно увеличивает количество действующих в организации программ адаптации. Качество программ адаптации обычно оценивается с точки зрения их методической грамотности, реализуемости и обеспечения успешности прохождения этих программ новичками.

С точки зрения выбора средств управления адаптацией выделим формальные (технические) и неформальные (личностно-ориентированные) средства. Рассмотрим их применение через выделение направлений адаптации.

Направление «Введение в организацию» предполагает обеспечение работника информацией об организации и о его перспективах, которыми он может обладать, работая в ней. Работнику сообщают сведения об истории организации, перспективах ее развития, политике и правилах. Происходит знакомство с организационной структурой, организацией работы подразделений и их взаимодействий.

Работника знакомят с политикой организации в отношении персонала: принципы управления персоналом, дисциплинарные требования, установленные правила поведения и взаимодействия, политика в области

оплаты труда и нематериального поощрения, профессионального развития, оценки и возможностей перемещения персонала.

В рамках данного направления используются буклеты и другие раздаточно-информационные материалы. Организуются посещения музея организации, проводятся лекции и выступления работников, имеющих значительный стаж работы и авторитет в организации. Если все работники организации должны придерживаться определенного внешнего вида, то эта информация доводится как обязательная для исполнения.

Принятые работники знакомятся с локальными нормативными актами организации, регламентирующими работу персонала, и вопросами, связанными с трудовыми отношениями и требованиями охраны труда и техники безопасности.

Наиболее часто встречающейся проблемой данного направления является формальное безразличное отношение работников, в чьи должностные обязанности включены действия, сопровождающие данное направление адаптации новичков. Как правило, это работники службы управления персоналом. В этой связи мне хотелось бы отметить, что невнимательный подход к комплектованию штата данной службы может нанести значительный урон организации, который нематериален и поэтому непросто просчитываем, но его последствия – это финансовые потери организации. Причем качество самих базовых документов и материалов не уменьшает негативного влияния безразличных немотивированных непрофессионалов.

Второе направление адаптации новичков – «Введение в подразделение» – имеет своей целью более глубоко познакомить нового сотрудника с подразделением, в котором ему предстоит работать, предоставить ему полную информацию о роли подразделения в организации, взаимосвязи с другими подразделениями, углубить и конкретизировать представления работника о порядке его работы и характерных особенностях его работы и правилах обеспечения безопасности труда. Введение в

подразделение предусматривает знакомство с коллективом и малой группой, в которую работник будет включен по должности (профессии). Введение в подразделение должно помочь работнику сориентироваться в вопросах стиля руководства, коммуникаций и неформальных взаимоотношений.

В рамках данного направления широко используются беседы, интервью, наблюдение и обсуждение с работником возникающих у него вопросов. Используются поддержка советом и одобрение. Работнику может быть предложены рекомендации или консультации. Все перечисленные средства и способы управления адаптацией требуют не только внимания со стороны руководителя подразделения, но и его соответствующей профессиональной подготовки по данному вопросу и наличия навыков успешного выполнения данной работы с минимальными затратами времени.

«Введение в должность» направлено на то, чтобы обеспечить новичка базовой информацией по вопросам организации и охраны труда, ознакомить его со стандартами работы, требованиями качества работы и поведением при исполнении должностных обязанностей, возможностями обучения и развития. В рамках данного направления работник осуществляет детальное ознакомление с должностными обязанностями и ответственностью, с представляемой им отчетностью, с правилами и инструкциями, используемыми при выполнении должностных обязанностей.

В рамках последних двух направлений широко используются как наставничество, шефство и стажировки, так и различные стандартные формы, сопровождающие и документирующие процесс адаптации: бланк адаптации, или лист адаптации, или карта адаптации, контрольные таблицы или таблицы рабочих заданий и др. В рамках контроля за успешностью прохождения адаптации могут использоваться различные формы отчетов.

Таким образом, смешение средств, методов, исполнительского отношения и целей организационного развития дает нам конкретный подход организации к процессу адаптации. Каждая конкретная организация дает свой собственный ответ: формализовывать или очеловечивать.

## **Управление мотивацией. Сказка или грамотный подход?**

Статья, которую вы видите перед собой, открывает серию, посвященную мотивации персонала. Сегодня уже только ленивый не знает, что мотивация, планирование, организация и контроль являются основными функциями управления. А для того, чтобы грамотно реализовывать функцию управления, называемую «мотивацией», должностному лицу, осуществляющему руководство другими людьми, необходимо обладать надежными знаниями в области психологии, экономики и трудового права. А это как раз те знания, о которых большинство может подумать: «Всему учили понемногу, чему-нибудь и как-нибудь».

Все те, у кого есть опыт руководства другими людьми в рамках организационных структур, знают, что именно мотивации уделяется время по остаточному принципу. Время – ценный ресурс управления, который одним позволяет поддерживать деловую и личную успешность, а других «разделяет под орех».

Причем успех секрета первых очень прост – они хорошо знают роль мотивации, отражающейся на результатах труда. Такие люди имеют способность активно накапливать знания и опыт в данной области, они не боятся быть открытыми возможностям, они учатся мыслить нетривиально и свободно. Такие люди активны и, как правило, продуктивны с точки зрения результативности. Как Вы думаете, какой организации будет не нужен такой работник?

В этой связи хочу напомнить, что мобильность рабочей силы в наши дни растет быстрыми темпами. Многим руководителям было бы полезно повесить на видном месте простейший, а с точки зрения мотивации на увольнение из организации точный афоризм: «Рыба ищет где глубже, а человек – где лучше». При нынешней организации труда каждый уход ключевого сотрудника – это значительные издержки, которые нужно учиться осознавать.

А как у вас с управлением знаниями, то есть с документальной фиксацией того опыта, который был накоплен уходящим сотрудником? Зафиксировали? Или он все унес с собой, как личный багаж, который работает только на него? А как у вас с безопасностью информации? Нет мысли, что вашего сотрудника переманили на что-то лучшее?

А не забыли учесть издержки связанные с подбором на вакантную должность? И чем более компетентным и личностно адекватным был прежний сотрудник, тем труднее будет найти ему достойную замену. А как у вас с практикой введения в должность? Качество труда новичка несравнимо с работой сотрудника, изучившего все особенности рабочего места. Это тоже издержки, только очень незаметные на первый взгляд.

К сожалению, есть еще одна большая проблема с пониманием сути мотивации. Мотивация понимается либо в характеристиках манипулирования, либо в характеристиках принуждения. А через мотивацию как функцию управления эти проблемы создают искажения в практическом осмыслении управления. А опыт, простите, без осмысления не прирастает.

Очень интересна проблема иллюзии в знании. Прочитав что-то, люди иногда думают, что они знают то, что они прочли, но в действительности они оказываются только информированными о том, **что** собой представляет то или иное явление, тот или иной процесс (мы не будем рассматривать обыденную информацию). Для того, чтобы информация перешла в знания, мы должны узнать не только **что**, но и **как**, и обязательно закрепить на опыте эти знания.

Рассматривая мотивацию, мы обязательно сталкиваемся с проблемой воли. Человеку, обладающему свободой воли, не нужно желать в поздравительных открытках счастья. Он умеет достигать нужного личностного баланса, дающего ощущение того, что принято называть счастьем. Свобода воли (свобода выбора) реализуется, базируясь на мотивации личности. Только структура мотивов одних личностей мешает им ощущать удовлетворенность жизнью, работой, личной жизнью, а другим,



наоборот, помогает достигать успеха, благополучия и продолжать движение вперед.

Структура мотивов личности и дает нам ключ к тому, чтобы видеть, кто будет подчиняться принуждению, а кто – манипулированию, кто будет стремиться подчинить всех и вся, а кто может испытывать удовольствие лишь манипулируя другими, с упоением изображая из себя паучка на краю тончайшей сетки. Разумные работодатели, а вам нужны такие работники?

Любой человек неизбежно приносит с собой свои проблемы, которые как сжатая пружина – одно неловкое движение и ее движение становится неуправляемым. Так и с людьми. Деятельностью проблемных людей на рабочих местах трудно, а иногда и невозможно управлять. Их мотивы нечетки, действия сумбурны, взгляды противоречивы. Хотите возразить: «Был бы специалист хороший!». Возразите, пожалуйста. Но не забывайте о том, что от такого «хорошего специалиста» может «лихорадить» весь коллектив, в котором он работает. А сотрудники в таком психо-эмоциональном состоянии не могут нормально работать.

Мотивация – сложнейший, многогранный феномен, которому можно посвятить много внимания. Кое-что в сильно сокращенном виде я смогу предложить вашему вниманию в следующих статьях, посвященных мотивации.

В заключение сегодняшней статьи мне хотелось бы обратить Ваше внимание на то, из-за чего были нужны предыдущие рассуждения.

Мотивация представляет собой не только зону ответственности руководителей (в широком смысле), но и зону ответственности службы управления персоналом. Если руководитель и сотрудники службы управления персоналом этого не понимают и не способны нести за мотивацию персонала ответственность, то эта служба чего угодно, но не служба управления персоналом, вне зависимости от официального названия.

Работа в области мотивации персонала представляет собой комплексную деятельность, вбирающую в себя все технологии работы с

персоналом. Это и источники, процедуры, методы, средства подбора и отбора персонала с первой встречи с кандидатами на вакантную должность до принятого решения о найме и сообщении отказа в приеме на работу, которое должно сообщаться с учетом определенных правил и требований.

Как вы думаете, как обстоят дела с управлением мотивацией по данному направлению в организациях, где все работники подразделения в первый рабочий день новичка вместо нормальной работы играет в игру «А ты чей?». Это и процедурные вопросы, с точки зрения соответствия требованиям трудового законодательства, связанные с оформлением на работу. Это и отношение, и проведение определенной работы в рамках адаптации и введения в должность. Это и вопросы организации заработной платы и информированности работников о возможностях ее увеличения при определенных условиях. Это и планы и программы развития персонала, повышения профессионализма работников. Это и действующие программы, обеспечивающие закрепление работников в организации, которые базируются на целенаправленной деятельности по развитию корпоративной культуры, повышению уровня лояльности и благонадежности персонала. Вся эта работа опирается на знание связующих процессов управления.

Таким образом, работа в области управления мотивацией для одних организаций является сказкой из-за отсутствия заинтересованного подхода и планомерной работы в данном направлении, а для других – системной работой руководства организации, линейных руководителей и профессионально подготовленных сотрудников службы управления персоналом.

### **Мотивация персонала: почему важнейший вопрос «Почему?»**

Сегодня большинство работодателей убеждено в том, что мотивацией персонала можно управлять с помощью финансовых рычагов. Те, кто пока в меньшинстве, уже понимают, что мотивация персонала – это комплексная способность всего менеджмента организации, выражающаяся в

управленческой компетентности и основывающаяся на разнообразных методах, обеспечиваемых и сопровождаемых службой управления персоналом.

Вера в заработную плату как надежный источник мотивации персонала основывается на «исключительно положительном» отношении самих работников к тому, чтобы их вознаграждение было больше, чем оно есть в настоящее время. Совершенно верно.

Покажите мне хотя бы одного человека, который не хотел бы получать больше. Подчеркиваю – получать, а не зарабатывать. Прелесть русского языка состоит в его образности и точности. Слово зарабатывать раскладывается на «за работу», то есть больше и лучше сделай и получи «за работу». А у нас с этим проблемы. Да и линейные менеджеры в большей части из области мотивации в лучшем случае знают лишь само слово «мотивация». Как же так? Это же ваша прямая обязанность – обеспечивать мотивацию ваших подчиненных.

Кстати, выводы, сделанные после проведения серьезных социологических исследований, проведенных на российских предприятиях, показывают, что:

1. заработная плата, ее величина и регулярность выплаты не влияют на формирование и усиление чувства гордости за свое предприятие и сопричастность;
2. величина заработной платы не влияет на факты воровства – не увеличивают и не снижают его;
3. обнаружена обратная зависимость отношения гордости к воровству – там, где меньше воруют, там больше гордятся своим предприятием;
4. не найдены основания, подтверждающие мнение, что более высокая заработная плата является основным мотивом смены работы;

5. заработная плата не является значимым фактором, влияющим на комплексное отношение работника к своему предприятию.

Для того чтобы любой руководитель мог сознательно управлять мотивацией, ему необходимы ответы на следующие вопросы. Почему потребности влияют на мотивы? Почему мотивы определяют деятельность? Почему мотивы подчиненных столь разнообразны? Почему грамотный анализ и выявление ведущих мотивов подчиненных могут давать выявление резервов в работе структурного подразделения? Почему нужен подвижный индекс поощрения и результата? И другие такие же актуальные в управлении «почему».

Я прекрасно понимаю, что руководители, читающие данную статью, особенно нехорошо подумали обо мне на слове «поощрение». «Если все остальное можно было бы попытаться знать, да времени ведь нет, но «поощрение» – это уже слишком! Оплата труда от меня не зависит». Действительно, во многих организациях это так. Но кто вам сказал, что поощрение бывает только материальным?

Нежелание линейного менеджера повышать свой профессионализм через активное приобретение знаний и накопление опыта является гигантским демотивирующим фактором, как для самого линейного руководителя, так и его подчиненных.

В этой связи мне хотелось бы обратить внимание наших замечательных читающих линейных руководителей на управление не только мотивацией своих подчиненных, но и осознанием собственных мотивов и рациональному подходу к управлению развитием себя любимого.

Итак, мотивация – это побуждение личности к целенаправленной деятельности.

Мотивами трудовой деятельности можно рассматривать целенаправленное стремление личности к удовлетворению актуальных потребностей или избегания нежелательных для личности ситуации в рамках отношений «работник – организация».

Если рассматривать мотивацию как процесс, то можно выделить следующие функции: побуждение к действию, направление действия, поддержание действия.

В предыдущей статье мы слегка коснулись проблемы необходимости четкого разграничения понятий мотивации, манипулирования и принуждения.

Использование средств манипулирования и принуждения как таковых дает определенный, но очень короткий эффект. Как все мы хорошо знаем, любой нормальный человек не марионетка, не кукла, которая что-то делает под управлением кукловода, и уж тем более любой нормальный человек не будет мириться с тотальным принуждением.

Нормальный работник – это свободная личность, обладающая комплексом способностей к труду, которые она реализует, заключив трудовой договор с работодателем, который является другой стороной данного партнерства. А может, вам нужны ненормальные безграмотные (не знающие своих трудовых прав), безынициативные работники, никогда не задумывающиеся над тем, что для них значит уважение других и самоуважение? Разве вам нужны такие работники?

На мотивацию персонала в организации оказывают влияние огромное количество факторов, к ним относятся:

- индивидуальные способности работников;
- социальные характеристики рабочей ситуации;
- условия труда;
- управленческая практика, сложившаяся в организации;
- политика в отношении персонала.

К индивидуальным факторам, которые необходимо учитывать в процессе мотивации прежде всего относятся: пол, возраст, образование, уровень самооценки личности, самостоятельность, инициативность, уверенность в себе, стремление к развитию, особенности трудовой этики личности.

К социальным характеристикам рабочей ситуации относят вид рабочей группы, в которую включен работник и ценности, преобладающие в данной рабочей группе. С учетом уровня конформизма каждой конкретной личности результативность группы отразится на мотивации личности и ее показателях.

Непосредственный руководитель каждого подчиненного имеет к данной группе факторов самое непосредственное отношение. Особенности организационной культуры имеют определенное влияние на поведение личности.

Условия труда составляют третью группу факторов, влияющих на мотивацию. До тех пор пока большинство характеристик труда не будут рассматриваться работниками как удовлетворительные (при условии постепенного продолжения их улучшения), использование большинства методов влияния на мотивацию не будет давать желаемого эффекта.

Управленческая практика относится к четвертой группе факторов, оказывающих влияние на мотивацию. Выявлена прямая зависимость между уровнем трудовой мотивации и ориентацией руководства (в широком смысле) на развитие потенциала работников и учет их интересов, не противоречащих интересам организации.

Пятую группу факторов, влияющих на мотивацию, составляет политика в отношении персонала. В данную группу входят принципы построения систем вознаграждения и стимулирования труда, доступность их понимания для работников, обеспечение соблюдения трудовых прав работников и компетентность линейных руководителей в области действующего трудового законодательства, предоставляемые работникам льготы и преимущества, и другие аспекты работы с персоналом, реализуемые через службу управления персоналом.

Таким образом, управление мотивацией возможно лишь при системном подходе к работе с персоналом, реализующимся при поддержке высшего руководства грамотными и профессионально подготовленными линейными

руководителями и адекватной профессиональной службой управления персоналом.

### **Нужно ли мотивировать мотиватора?**

В предыдущих статьях, посвященных мотивации персонала, мы рассмотрели мотивацию как одну из функций управления.

Данную базовую функцию реализуют не только руководители высшего управленческого звена, но и руководители среднего и младшего управленческого персонала. Именно их положение в структуре организации наиболее интересно с точки зрения мотивации. Они одновременно выступают в качестве объектов и субъекты управления мотивацией. Иначе можно сказать, что они и мотивируемые и одновременно мотиваторы, так как они обязаны обеспечивать должное отношение к труду своих подчиненных.

Четкие, отлаженные, эффективные схемы вознаграждения персонала, сопровождаемые периодическим мониторингом, безусловно, нужны. Предложение достойного вознаграждения за труд необходимо, так как при условии минимизации заполнения вакансий «по блату» это позволяет повышать качество персонала с точки зрения соответствия профессиональных, деловых и личностных качеств работника требованиям рабочего места.

Мы коснулись лишь малой части направлений работы по мотивации персонала, но за всем этим стоят издержки, выявляемые простым анализом. Зарботная плата является основной составляющей издержек на рабочую силу. Уровень заработной платы «цепляет» емкость конкретного рынка труда для привлечения в случае необходимости профессионально годных работников, обладающих характеристиками, соответствующих реалиям организационной культуры и личным предпочтениям лиц, принимающих решение о найме конкретного претендента на конкретную вакантную должность штатного расписания.

Косвенно затронутые направления работы с персоналом, содержащие в себе надежные механизмы управления мотивацией, в большинстве организаций не проработаны, не связаны в систему взаимодействующих факторов, которые должны влиять на динамику развития организации и обеспечение ее устойчивости.

Увеличение заработной платы как кажущийся надежным механизм управления мотивацией оказывает влияние на поведение работника не более трех месяцев. Это подтверждено соответствующими исследованиями и это понимает любой наблюдательный руководитель. Поэтому ни одна нормальная организация не способна наращивать «издержки» такими темпами.

Те организации, которые уже начинают отходить от примитивного принципа «об этом я подумаю завтра», ведут работу по формированию гибких подходов к оплате труда конкретных категорий персонала.

Но, к сожалению, в ряде случаев «благими намерениями вымощена дорога в ад», в связи с тем, что бессистемный поход к управлению мотивацией персонала ведет к проявлениям нездоровой конкуренции, утаиванию или манипулированию информацией, агрессивным формам поведения и другим видам деформированного поведения персонала, не соответствующего потребностям организации.

Причем последствия таких деформаций «аукаются» еще очень долго. А менеджмент организации после опытов с заработной платой накладывает на разработку новых подходов к вознаграждению персонала «табу» и возвращается к тому же принципу «об этом я подумаю завтра». И оказывается, что заработная плата как механизм управления мотивацией (и, следовательно, поведением персонала) – это «вещь в себе», а со знанием других механизмов влияния и опытом их применения, прямо скажем, в данном случае слабовато. К сожалению, слабовато именно у тех, кто выступает проводником управленческих решений у среднего и младшего



управленческого персонала, то есть у тех, кто выступает одновременно и в роли объекта и в роли субъекта управления.

Эта неоднозначность положения данной категории работников требует особого внимания и сознательного комплексного подхода. Мы рассмотрим лишь некоторые из ведущих потребностей линейных руководителей (со смещением на цель) без рассмотрения средств их удовлетворения.

1. Достаток. Важность данной потребности даже не обсуждается, так как это очевидно для любого нормального человека.
2. Разнообразие как противоположность монотонности и однообразия. Монотонность и однообразие – родители безысходности, которая может приводить к непродуктивным поступкам и часто служит мощным демотиватором.
3. Уважение со стороны «других». Этими «другими» выступают коллеги, то есть равные по статусу, те, кто занимает более высокое положение в структуре организации и третья группа – подчиненные. Причем удовлетворение данной потребности осуществляется при взаимовлиянии и пересечении названных групп «других».
4. Самостоятельность. Как потребность присутствует у менеджеров, верящих в свои силы и способности, а значит, осознающих себя профессионалами. Или, может быть, вам нужны рабы, «цепляющиеся за свои креслица», в которые они взгромоздились с таким трудом? Взор восхищения, обращенный в сторону начальства, у людей не способных к самостоятельному мышлению замечательно сочетается с готовностью «продать», «подставить», «поиметь», чем они с успехом и занимаются.
5. Развитие, то есть возможность увеличивать свой профессиональный капитал и использовать его на практике. В настоящее время широко распространена позиция: «Вкладываешь в их развитие, а они при первой возможности уходят». И правильно делают, так как дополнительные знания приводят к осознанию своих возможностей и

попыток применить их на практике. Невозможность реализации навыков влечет человека к поиску тех мест, где его возможности совпадут с интересами и потребностями организации. Или вам нравится управлять в ситуации «да будь проклят этот профессионализм»?

6. Принадлежность и понимание, то есть возможность осознавать себя частью целого, разделяя коллективные цели и ценности, и получая поддержку со стороны значимых других.
7. Соревнование и соперничество, рассматриваемое как возможность достижения и признания успеха.
8. Творчество и инновации. Данные потребности могут по-разному преломляться в конкретной профессиональной сфере, но поддержка и создание условий поиска новых и более эффективных форм деятельности соответствует потребностям развития любой организации.

Невнимание и непонимание важности удовлетворения потребностей руководителей, обеспечивающих мотивацию своих подчиненных, приводит к следующим профессиональным деформациям, препятствующим эффективному взаимодействию линейных руководителей среднего и младшего управленческого звена со своими подчиненными: профессиональному догматизму, доминантности, авторитарности, демонстративности, профессиональной индифферентности, консерватизму, профессиональной агрессии, ролевому экспансионизму, социальному лицемерию и сверхконтролю за поведением подчиненных.

Таким образом, мотивация линейных руководителей среднего и младшего управленческого звена должна быть комплексной и опираться как на отлаженный механизм персонал-технологий, так и на поддержание личной ответственности этой группы руководителей за сознательную работу с собственной мотивацией как с одним из источников опыта для мотивации подчиненных.

## **Основы систем материального вознаграждения и стимулирования персонала**

Материальное вознаграждение и материальное стимулирование персонала зачастую рассматриваются в качестве основных инструментов активизации деятельности персонала. В предыдущих статьях, посвященных управлению персоналом, мы уже рассмотрели некоторые ограничители, объективно снижающие значение материальных рычагов управления трудовой мотивацией работников.

Однако эти ограничения лишь подчеркивают необходимость управления системами материальным вознаграждением и стимулированием персонала. Возможности организаций в вопросах заработной платы позволяют организациям не только управлять удержанием персонала, но и быть конкурентно привлекательными на рынке труда для подбора наиболее соответствующих требованиям рабочего места кандидатов на вакантные должности.

Основными принципами функционирования систем материального вознаграждения и стимулирования, определяющими их эффективность (то есть и влияние на трудовое поведение персонала) являются:

1. Понятность образования сумм материального вознаграждения за каждый период работы для каждого работника.
2. Гибкость систем материального стимулирования и их способность отражать изменения результативности.
3. Экономическая и психологическая обоснованность систем вознаграждения и стимулирования персонала.
4. Критерии оценки результативности должны быть четко обоснованы.
5. Критерии результативности должны восприниматься каждым работником как объективные.
6. Системы вознаграждения должны отвечать представлениям большинства работников о справедливости.

7. Системы поощрения должны обеспечивать не только улучшение индивидуальных показателей, но и влиять на улучшение результатов работы группы или коллектива, в которые включен работник.
8. Оплата труда должна обеспечивать взаимосвязь вознаграждения работников с экономическими показателями деятельности организации (с учетом категорий работников).

В основу всех систем материального вознаграждения персонала положена оценка качества труда, которая определяется путем оценки либо работы, либо работника. Таким образом, различают две основные группы методов: классификация работ или тарификация работников.

Основными критериями оценки качества труда по методу классификации работ являются: сложность работы и условия ее выполнения, степень ответственности, физическая и умственная напряженность. Существуют две большие группы классификации работ – суммарные и аналитические.

При суммарной оценке различные работы сравниваются между собой в целом. В ее рамках существуют несколько методов оценки, главные из которых: метод рядов и метод распределения работ или должностей по разрядам. С помощью метода рядов все работы последовательно сравниваются друг с другом посредством оценки небольшого количества факторов. При использовании метода распределения работы анализируются также в целом, но с учетом отобранных факторов, в целях группирования их по заранее установленным разрядам.

Аналитическая оценка работ распространена в большей степени, чем суммарная оценка. При аналитической оценке работы сравниваются не в целом, а по составным частям (по факторам и степеням факторов). Степень сложности и другие характеристики каждого вида работ определяется на основе анализа и количественной оценки всех факторов, отобранных для оценки. Существуют два основных метода аналитической оценки: метод прямой денежной оценки и метод бальных оценок.

Метод прямой денежной оценки заключается в количественном измерении качества работы путем расчленения работы на составные части (факторы), присущие всему диапазону работ. Число факторов может быть от пяти до восьми. В итоге выявляется денежная оценка каждой работы суммированием индивидуальных денежных оценок ее частей и составляется ряд классифицированных работ.

Суть метода балльной оценки состоит в выборе определенного числа факторов, в расчленении каждого из них на степени и выделении количества баллов для каждого фактора и его степеней. Каждая степень оценивается самостоятельно, определенным числом баллов. Сумма всех факторов, оцененных в баллах, представляет собой общую балльную оценку качества конкретного вида работы. По всем видам работ устанавливается ряд и определяется тариф на выполнение работы, получившей наименьшую оценку в баллах. Тариф за выполнение более сложного вида работ определяется путем умножения минимальной ставки на величину межразрядного коэффициента.

Для тарификации работников важное значение имеют графические методы: «метод профиля зрелости работника», «кривые должностных карьер» и «кривые индивидуальной заработной платы». Их суть заключается в выявлении определенной зависимости уровня заработной платы от стажа работы.

Классификация работ и тарификация работников служит базой формирования тарифных систем.

Важность обеспечения эффективного использования оборудования, экономии сырья, улучшения качества продукции привела к широкому распространению повременной оплаты труда. Выделяют четыре системы повременной оплаты труда:

Первая – система измерения дневной выработки. При ее использовании устанавливается часовая тарифная ставка с поквартальным ее пересмотром в сторону повышения или понижения.

Вторая – система двух ставок. Она заключается в том, что устанавливаются две часовые ставки: одна для тех работников, которые выполняют свою норму и другая для тех, кто норму перевыполняет.

Третья – повременно-поощрительная система. Она состоит в том, что работники, систематически перевыполняющие норму, получают персональную надбавку к тарифной ставке.

Четвертая – простая повременная система оплаты труда.

По своей структуре заработная плата делится на две части: основную (постоянную, базовую) и дополнительную (переменную). Основная часть состоит из тарифной ставки и регулирующих надбавок. Дополнительная часть заработной платы может включать: коллективные или индивидуальные премии, оплату за сверхурочную работу, оплату в ночное время, за вредные и опасные условия труда, за вынужденный перерыв в работе.

Одним из элементов дополнительной части заработной платы являются премии. Премии бывают индивидуальными и коллективными, регулярными и нерегулярными. В настоящее время предпочтение отдается коллективным методам премирования.

Системы стимулирования деятельности персонала на разных предприятиях могут иметь существенные различия. В настоящее время все шире используются такие формы стимулирования персонала как бонусы, участие в прибылях, участие в акционерном капитале, планы дополнительных выплат, дополнительные выходные дни, признание заслуг с материальным поощрением к юбилейным и круглым датам, оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом, сберегательные фонды, организация питания за счет организации, продажа товаров, выпускаемой организацией со скидками, стипендиальные программы, программы обучения персонала, программы медицинского обслуживания, программы обучения персонала, программы, связанные с воспитанием и обучением детей, гибкие социальные выплаты, страхование жизни и здоровья работников и другие.

Таким образом, системы материального вознаграждения и материального стимулирования выполняют свою мотивационную функцию при условии их грамотной организации, учитывающей возможности и интересы организации и обеспечивающие учет интересов и потребностей работников данной организации.

### **Кадровый резерв. Невозможная возможность или возможная невозможность?**

В статье, предлагаемой вашему вниманию сегодня, мне хотелось бы коснуться темы кадрового резерва организации. Игра слов, вынесенная в заголовок статьи, имеет к такому процессу как управление кадровым резервом, как и многим другим процессам в области управления персоналом, самое непосредственное отношение.

До сих пор подход к работе с персоналом во многих организациях не отличается технологичностью, сочетающая в себе признаки работы, центрирующейся на личности. Когда в организации понятие социального партнерства пустой звук и налицо все признаки плохо отлаженных коммуникаций, бесполезно, до устранения этих обстоятельств, пытаться разрабатывать программы управления адаптацией, мотивацией или управления чем-либо еще.

Работа с кадровым резервом организации – это не разовая акция, а многопрофильная деятельность, сочетающая в себе все элементы базовых персонал-технологий, о которых мы уже говорили. Но как можно заставить работать часть системы, если вся система не работает?

Управление персоналом, как мы уже неоднократно говорили, – это деятельность системная. Она может иметь существенную централизацию в структуре организации, может быть децентрализована по функциям и иметь только координационный центр, но с достаточно высоким положением в структуре организации.

Практика управления ведущих компаний в этой части деятельности показывает, что это, как говорится, «на скорость не влияет». Можно иметь чудесно структурированную и укомплектованную службу управления персоналом, но не способную адекватно реализовывать как стратегические цели, так и тактические задачи в области управления персоналом.

В течение второй половины двадцатого века наблюдалась устойчивая тенденция перехода от использования понятия «кадры» к понятию «персонал». Мы уже говорили об этом. Кадры – это те, кто в настоящее время (в точке наблюдения) занят (состоит в трудовых отношениях) с организацией, а персонал – это занятые в настоящее время и будущие работники (прежде всего молодежь и информационные ресурсы по желающим работать в организации), а также те, кто уже в настоящее время не работает в организации (прежде всего это те, кто работал в организации продолжительное время или имеет какие-либо особые заслуги перед организацией).

Понятие «кадровый резерв» пришло к нам из недавнего советского прошлого, в котором, кстати, был накоплен огромный опыт в области управления персоналом. Другой вопрос, куда этот опыт делся и как его нужно трансформировать, приспособив к изменившимся экономическим условиям.

Кадровый резерв – это работники организации, состоящие на особом учете из числа среднего и младшего управленческого персонала, а также работников к настоящему времени постоянно не выполняющих управленческих функций, обладающих способностями к управленческой деятельности и личностным потенциалом, отвечающим основным нормам организационной культуры организации.

Хочу напомнить, что существующее скептическое замечание, на первый взгляд, соответствует действительности: «Учишь их, учишь, а они уходят туда, где больше предложат». Бывает? Еще как бывает. Особенно в наших чудных реалиях. Но ведь это как на рыбалке. Рыбу прикормили?



Прикормили. На берегу сидим? Сидим. Рыбы наловили? Нет. Почему? Так не ловится. А удочка где? А зачем? Идиотизм, скажите вы? Вполне. Вот только чем он отличается от ситуации : «Ты их подготовил, а они ушли?».

Рыбак без удочки как простейшего инструмента рыбной ловли – идиотизм, а управленец без соответствующего инструментария нормален? Не хочу никого обидеть, но почему службы управления персоналом сегодня во многих организациях работают под вывеской «не стреляйте в тапера, он играет как умеет». Слово «мотивация» слышали все. Что это такое и «с чем это едят» знают немногие, а как с этим работать знают единицы.

Мне не хотелось бы повышать интерес к дипломам психологов, по определению знакомых с тем, что собой представляет мотивация личности. Союз управления и психологии настолько же не однозначен, как и союз соли и сахара. Вопрос в знании технологии приготовления блюда, а в нашем случае в технологии организации конкретного направления работы по управлению персоналом. Ни персонал-технологиям, ни управлению, ни особенностям поведения в составе организационных структур психологов не учат. «Психо» – это душа. Если организации и нужна работа с травматическими впечатлениями личности, то только тогда, когда все остальное работает как часы.

Так как и с кадровым резервом «сильно по-разному», вернемся к нему. Общими принципами организации работы с кадровым резервом любой организации являются:

- Систематическая работа, направленная на получение объективной (достоверной или, если угодно, максимально достоверной) информации о кандидатах в кадровый резерв.
- Наличие документации, обеспечивающей всестороннюю комплексную подготовку лиц, включенных в кадровый резерв.
- Налаженная работа службы управления персоналом с непосредственными руководителями резервистов.

- Регулярная оценка достигнутых результатов в ходе запланированной и осуществляемой подготовки, надлежащее их оформление и организация оперативного использования.

Мне хотелось бы, чтобы вы обратили внимание на то, что выше приведены основополагающие принципы работы с кадровым резервом любой организации. Меня не перестает удивлять то, что некоторые сотрудники кадровых служб настолько «зацикливаются» на видах выпускаемой продукции, что им «вынь да положь» организацию того-то и того-то всенепременно на промышленном предприятии, да еще с уклоном на «наше» производство.

Я могу понять, когда знание о специфике производства с целью улучшения качества организации работы с персоналом «добирается» на целевых семинарах, организованных по принципу профильности предприятий и при обмене опытом на профильных предприятиях. Но чем промышленное предприятие отличается с точки зрения управления персоналом от организации? Там синие люди, а там зеленые люди? Или оранжевые?

На промышленном предприятии управляют тоже персоналом. А персонал – это люди, а не зайчики или леопарды. Хотя, пожалуй, в некоторых организациях работники кадровых служб к одной части персонала относятся как к зайчикам, а к другой – как к леопардам. Зоопарк, одним словом.

Некоторые «специалисты» кадровых служб считают это правильным. К сожалению, «игры в управление персоналом» без обеспечения комплексности и системности порождают приобретение руководителями неудачного опыта со следующим итогом: «Пусть наш велосипед и плохо ездит, но мы его сами изобрели» и устойчивым выводом: «Мы это пробовали, у нас это не работает».

Перефразируя расхожую фразу, хочу сказать: «Управление персоналом – это не мороженое, чтобы его пробовать». Это серьезная работа с серьезной

ответственностью за результаты. То же самое можно сказать о работе с кадровым резервом.

## **Организация работы с кадровым резервом**

В предыдущей статье мы затронули тему кадрового резерва. Управление персоналом в целом и работа с кадровым резервом как одно из направлений деятельности по управлению персоналом требуют постоянного поддерживающего внимания для того, чтобы управление было собственно управлением и не напоминало прыжки на батуте со сломанной ногой.

Еще в начале двадцатого века Анри Файоль, основоположник административной школы управления, отмечал важность меры в управлении. Повышенное внимание одному участку работы в ущерб другому не даст ожидаемого результата и приведет к разбалансировке всей системы. Опыт каждой конкретной организации, реализующийся в работе с кадровым резервом как через увеличительное стекло, показывает состояние системы управления персоналом в данной организации.

Пожалуй, никого не нужно дополнительно убеждать в том, что работа с кадровым резервом – это процесс, имеющий значительную протяженность во времени и требующий финансовых затрат, поэтому результаты подготовки резерва должны дать организации выгоду, которую можно выражать в цифровых показателях.

Сегодня как никогда актуален тезис: «Вот только стабильности нет». Поэтому управленческая реальность в области работы с кадровым резервом представляет собой довольно пеструю картину, но в этой пестроте нельзя не выделить организационные основы постановки данной работы.

В связи с тем, что ошибки в области кадрового планирования стоят дорого, вопросам планирования работы с кадровым резервом всегда уделяется повышенное внимание. Для того чтобы определить текущую и перспективную потребность в кадрах, прошедших соответствующую подготовку, необходимо:

- составить прогноз изменений структуры аппарата управления;
- определить степень текущей обеспеченности резервом должностей на каждом уровне управления.

С целью уточнения численности кадрового резерва, учитывая такие обстоятельства как длительные болезни, увольнения, исключения из резерва в связи с какими-либо поступками и другие, следует определить следующие показатели:

- примерный процент выбытия из кадрового резерва;
- число руководящих работников, высвобождающихся в результате изменения структуры аппарата управления.

План работы с кадровым резервом, утверждаемым в организации, может иметь следующие разделы:

1. Определение потребности в руководящих кадрах.
2. Комплектование кадрового резерва: рассмотрение кандидатур, их согласование и утверждение.
3. Организация работы с кадровым резервом.
4. Контроль за подготовкой лиц, состоящих в кадровом резерве.
5. Определение готовности лица, состоящего в кадровом резерве для назначения на должность.

В каждой конкретной организации план будет иметь свои особенности структуры, объема, конкретизации, закрепления ответственности и т.д. Одно остается постоянным. В крупных организациях он должен быть. И одновременно являться одним из показателей измерения результативности той службы, которая несет ответственность за организацию работы по управлению персоналом.

К основополагающим организационным направлениям работы с кадровым резервом относятся:

- Разработка, пересмотр и изменение основных документов, устанавливающих порядок работы с кадровым резервом организации.

- Разработка или изменение критериев оценки для постановки в кадровый резерв.
- Учет лиц, состоящих в резерве и дополнение сведений, характеризующих их деятельность и результативность за истекший период.
- Проведение собеседований с лицами, включенными в резерв, по поводу основных этапов профессионального и должностного роста.
- Составление индивидуальной карты подготовки каждого резервиста.
- Составление или подбор программ обучения для кадрового резерва, их согласование и утверждение.
- Организация стажировок для лиц, состоящих в кадровом резерве.
- Организация обучения резервистов по утвержденным программам.
- Разработка собственной или апробирование заимствованной системы индивидуальной оценки достижений каждого резервиста.

Каждая организация самостоятельно разрабатывает критерии отбора работников организации для постановки в кадровый резерв. К таким критериям могут относиться: формальные критерии, рабочие достижения, деловые качества, способности и другие, являющиеся существенными для конкретной организации.

В некоторых организациях ответственность за разработку критериев отбора несет кадровая служба, в других организациях – постоянно действующая комиссия по работе с кадровым резервом. Названия, безусловно, отличаются. Суть одна и та же. Состав комиссии обычно персонифицирован, но по должностному признаку.

Комиссия может принимать решения по следующим вопросам:

- формирование кадрового резерва;
- анализ расстановки руководящего персонала и специалистов;
- организация работы с руководителями структурных подразделений;

- оценка результативности каждого резервиста за конкретный период – обычно год;
- контроль качества подготовки и расстановки лиц, состоящих в кадровом резерве;
- оценка эффективности организации работы в области подготовки кадрового резерва.

Комиссия работает и принимает решения на основании выполненной работы, ответственность за которую возлагается на кадровую службу организации или на соответствующий отдел службы управления персоналом (для крупных организаций).

Одним из ключевых аспектов деятельности в области кадрового резерва является подготовка кандидатур к зачислению в кадровый резерв.

Что можно сказать по организации данного вида работы в некоторых организациях? Как в известном выражении: «Счастье – оно есть, оно не может не быть». Так же и с кадровой работой. «Мы люди не здешние. С информацией работать не умеем. Всех боимся. И вообще не трогайте нас. Нам так тихо и хорошо. А вы тут опять с ерундой какой-то». Вообще-то слово «ерунда» такими «специалистами» заменяется на другое слово.

С целью формирования списков кандидатур на постановку в кадровый резерв могут быть использованы следующие каналы:

1. Определение ключевыми должностными лицами тех работников, которые могли бы их заменить в периоды их временного отсутствия.

2. Различные формы совместной деятельности кадровой службы и руководителей подразделений по определению наиболее перспективных работников с точки зрения их подготовки, способностей, деловых качеств. Данная работа позволяет параллельно проводить мониторинг эффективности системы оценки, действующей в организации или его подразделении (в случаях апробирования новых моделей оценки).

3. По рекомендациям аттестационных комиссий, оценивающих достижения и профессиональный рост работников.

4. На основании рекомендаций непосредственного руководителя.

5. На основании самовыдвижения кандидатов.

Традиционно в организациях используется сочетание основных подходов.

Вопросы организации подготовки лиц, состоящих в кадровом резерве, обычно возлагаются так же на службу управления персоналом. Программы, используемые для подготовки резервистов, должны соответствовать целям должностного развития каждого резервиста, интересам организации и имеющейся подготовки и быть «привязанными» к предыдущим этапам их подготовки.

Таким образом, налаженная работа с кадровым резервом характеризует организацию, стремящуюся к развитию, умело сочетающую интересы организации и интересы работников.

### **Развитие персонала: мечта или «с чем это едят»?**

Начиная тему развития персонала, я прекрасно понимаю, что буду говорить о том, чего практически нет. Все знают, что вообще-то где-то это, наверное, есть, но от нас это очень далеко. Да, действительно, от нас сегодня многое далеко, потому что на рынке труда практически нет профессионалов этого направления. Далеко, потому что подразделения служб управления персоналом данного направления (если они есть в организации) лучше пока оставить без комментариев. Далеко, потому что нам еще далеко до управленческого типа мышления, выстраивающего «завтра» уже «сегодня».

Это от нас далеко, потому что система образования сегодня у нас там, где она не была уже очень давно, и поэтому, логично предполагается, что в данной системе уже не должно остаться нормальных людей. Далеко, потому что наши руководители только начинают употреблять понятия, которые характеризуют деятельность персонала. Постановка руководителями соответствующих задач перед службой управления персоналом либо ввергает в шок эту службу, потому что она не готова к решению таких задач, либо

ввергает в шок высшее руководство, потому что оно предполагало получить совершенно иные результаты.

Изобразив такую «веселую» картину нашего сегодня в области управления персоналом и конкретно в области развития персонала, могу сказать, что меня не удручает наша действительность. Напротив, даже радует. Радуют тенденции происходящих изменений.

Те, кто думает о завтрашнем дне, знают, что сегодня существует для того, чтобы наступило завтра. Причем действия сегодняшнего дня создают параметры этого завтра. Если вы это понимаете, значит, вы уже знаете, что такое ответственность. Анри Файоль писал: «Ответственность – это род мужества, всюду очень ценимый». Прошло больше века и ничего особенно не изменилось. Та самая загадочная харизма, о которой так любят поговорить некоторые специалисты околоспециальных наук, непосредственно связана со способностью нести ответственность.

Только в одной сфере эта способность проходит своеобразную трансформацию и выглядит как у Захарова в образе кузнеца в «Формуле любви»: «Все здесь от меня зависит» или оказывается годной в сфере управления. Хотя и здесь сегодня все не просто. В менеджменте много хороших или очень хороших аксиом, проверенных многими поколениями практиков. Вот одна из них: «В управлении можно опираться только на то, что сопротивляется». А ответственность менеджера в области управления персоналом больше опирается на стремление сохранить свое рабочее место, поэтому «Правило первое – шеф всегда прав. Правило второе – если шеф не прав, смотри правило первое».

Развитие персонала в организации – это сфера ответственности менеджмента всей организации. Общность ответственности должна пониматься как четко распределенный комплекс прав и обязанностей, а не как средняя температура по больнице. Развитие персонала ради развития – это «кошмар на улице Вязов» для тех, кто серьезно начинает работать в области развития персонала. В некоторых организациях рассуждают



следующим образом: «Конкуренты занимаются, ну а мы чем хуже?». Обучение персонала проводится, деньги затрачиваются, а отдачи нет. Ее и не может быть, пока не будет системного подхода к данной работе. Достойных специалистов в этой области сегодня единицы.

Работа в области развития персонала невозможна без поддержки со стороны высшего руководства. Причем эта поддержка должна предполагать и четко измеримые результаты, полученные от финансовых вложений в программы развития персонала. Цели обучения, формулируемые высшим руководством должны соответствовать стратегическим планам развития организации, транслируясь в тактические задачи развития различных групп, сегментов или категорий персонала. Укрупненно, менеджеры, и не только высшего звена, должны понимать, что если программа развития не обеспечила организацию приобретением дополнительных возможностей или внутренних источников развития организации, то это – выброшенные деньги на ветер. Причем часто проблема кроется в отношениях высшего управленческого звена с остальным менеджментом.

Обосновали необходимость обучения, приняли решение, потратили деньги, обучили, сотрудники вернулись на рабочее место, а линейный руководитель говорит: «Отдохнул, а теперь выбрось все это из головы и за работу». Линейный руководитель, подчиненный которого вернулся после обучения, либо не понимает, зачем это все происходило (просто не подготовлен), либо система организации труда такова, что потребность в обучении оказалась либо надуманной, либо реализация планов отстала от плана прохождения обучения персонала.

Поэтому ответственность за практическую реализацию обучения в рамках четких целей разделяется между ответственными должностными лицами и системой управления персоналом и линейными руководителями. Руководители несут ответственность за определение потребностей в обучении, направление на обучение работников подразделения и востребованность результатов обучения по его завершению.

Служба управления персоналом в лице ответственных должностных лиц несет ответственность за подготовку и практическую реализацию обучения. Значительная ответственность службы управления персоналом находится в области выбора (если это право делегировано ей) или проверки соответствия действующему законодательству внешней организации, проводящей обучение и по проверке компетентности преподавательского персонала, проводящего обучение.

Особое внимание в данном случае должно уделяться сбалансированности у преподавателей теоретической и практической подготовки, и опыта преподавательской деятельности. Если организация-провайдер не готова представить подробную информацию о преподавателях либо осуществляет замену преподавателя в последний момент перед началом обучения, то стоит ли продолжать сотрудничать с этой организацией?

С точки зрения системной взаимосвязи работа по развитию персонала теснейшим образом связана с процедурами отбора персонала, адаптацией новичков и своевременного выявления проблем в данной сфере, с работой по совершенствованию документационной базы управления персоналом, стандартов его профессиональной деятельности, с процедурами оценки персонала и оценки результативности труда, с вопросами, связанными с вознаграждением и совершенствованием систем материального и нематериального стимулирования персонала, и, наконец, с подходами в области планирования карьеры.

Если у кого-либо после данного краткого перечисления, без конкретизации особенностей взаимосвязей и взаимовлияний, остались сомнения в том, что и рядовые сотрудники служб управления персоналом, а уж тем более руководители этих служб должны четко не только осознавать эту системную взаимосвязь, но и заставлять весь комплекс персонал-технологий работать на организацию, значит, сегодня для вас – еще слишком сегодня. Но это со временем пройдет. А если не пройдет, то вас обойдут. Думаете, это не справедливо?

## **«А почему люди не летают?» или еще чуть-чуть о развитии**

Тема развития настолько огромна, что лишь небольшое прикосновение к ней позволяет говорить на эту тему в нескольких статьях.

В настоящее время в большинстве организаций тема развития вызывает болезненные реакции. В большинстве случаев эти реакции имеют похожую природу. «Ты их развиваешь-развиваешь, а они уходят туда, где зарплату больше предложат». Справедливо? Конечно, справедливо. И для тех, от кого уходят, и для тех, кто уходит. Как всем известно, принудительный труд запрещен. Работник, которого не устраивает организация, «голосует ногами».

Конечно, причинами увольнений могут быть совершенно различные причины, в том числе не связанные напрямую с организацией, то есть причины личного порядка. Но и в этом случае службе управления персоналом есть, где развернуться. Несколько лет назад произошло увольнение по личному мотиву, но через год сотрудник вернулся с повышением должности в недавно созданное подразделение и организовывал работу так, что никому и в голову не приходит, что на этом участке могут быть какие-то проблемы. Возможные изменения связаны только с развитием этого подразделения, с обычными проблемами роста.

Совсем недавно удалось предотвратить увольнение добросовестного и инициативного сотрудника. Намерение уволиться было связано отнюдь не с личными мотивами, поэтому потребовались структурные преобразования, которые и были произведены. Зачем организации терять профессионала? Если организация может позволить себе потерю профессионала, не считая это проблемой и не работая с ней, значит, организация заведомо идет на прямые издержки, связанные с подбором нового сотрудника, с его адаптацией или профессиональной подготовкой, если используется «внутренний рынок труда».

Профессионализм – это ресурс любой организации, вокруг которого «закручивается» колоссальное количество видов работы по управлению

персоналом. В рамках реальной работы используется большое количество управленческих процедур и средств организации обеспечения одной из основных задач управления персоналом: «Обеспечение каждого участка работ нужным количеством рабочей силы необходимой квалификации». И не важно, кто решает эту задачу: служба управления персоналом или линейные руководители, или те и другие, но с разделением обязанностей, это, как говорится, «на скорость не влияет».

Пытаясь быть потребителями местного предприятия пищевого профиля, мы играли в лотерею: продукт из партии был относительно нормальным, из другой – отвратительным. Стандарты качества поддерживаются персоналом, а не кем-то иным. Нам ситуация с лотереей надоела и мы перешли на продукт аналогичных сроков хранения московского предприятия, поддерживающий стандарт на свою продукцию на одном уровне.

Не стоило бы об этом так долго писать, если бы я не хотела сказать о ситуации с обучением персонала на этом предприятии. Несколько лет тому назад оно в «пожарном» порядке проводило обучение персонала, потому что просто «горели» по сертификации. Я это знаю от первоисточника. Ситуация сегодняшнего дня: сотрудник кадровой службы, гордо сообщая о том, что она опаздывает на совещание, радостно говорит о том, что обучение персонала им не нужно – у нас очередь из желающих на работу стоит.

Радость у принятых на работу сменяется пониманием того, что «ты никто и звать тебя никак», потому что «очередь есть» – человек сам был в ней. Ну, а дальше все просто – разочарование, озлобление, негодование, агрессия и все это в подавляемых формах. Чтобы избавиться от этого состояния, человек обязательно находит способы незаметно вредить «любимому предприятию», которое его так «ценит».

Формы «мсти» любимой организации известны давно, но никакие надсмотрщики и контролеры не в состоянии заставить выполнять свои трудовые обязанности профессионально и добросовестно. Хорошо

выполненная работа в объемах установленной нормы всегда приносит человеку удовлетворение. Человек просто доволен собой.

Меня искренне восхищают в своей наивности некоторые наши управленцы, в том числе «от персонала». Иногда они начинают излагать свои трудности и невозможности.

В основном, большинство этих трудностей связано с неумением влиять на ситуацию и на мотивацию других людей. Хотите «играть жестко» и закручивать гайки, и уже уверены, что все люди мерзавцы? Это нормально. Неумело используемая жесткость приводит к тому, что вас всегда хотят подставить. И подставляют. И это нормально. Неистребимо желание человека на отыгрыш или реванш. Потребность в уважении в человеке неистребима. Даже у тех, кто «опустился» на дно. Но у вас такие, я надеюсь, не работают? Или вы согласны нанимать и таких?

Профессиональная подготовка может преследовать различные цели. Назовем основные из них:

- Улучшение знаний и навыков работника для роста его профессионализма.
- Формирование у работника нового взгляда на свои профессиональные компетенции.
- Проведение адаптации к новым условиям, в том числе внешней среды.
- Освоение новых технологий и новых форм работы.
- Снижение текучести персонала.
- Влияние на мотивацию персонала.
- Увеличение потенциала личности к самоподготовке и управлению собственным развитием.
- Усиление лояльности и благонадежности работников.
- Подготовка работников к более широкому делегированию полномочий, обучение навыкам принятия решений, обучение новым формам организации труда и контроля.

- Освоение работниками смежных профессий.
- Обеспечение возможностей развития неспециализированной карьеры.
- Передача опыта молодым работникам.
- Проведение подготовки в рамках адаптационного периода.
- В тех случаях, когда организация готова создавать или изменять систему обучения, ей необходимо ответить на следующие вопросы.
- Каким образом организация намерена обеспечивать необходимый уровень подготовки персонала, будет ли она ориентироваться на обучение нанятого персонала или предпочитает нанимать необходимых специалистов со стороны.
- Как организация собирается мотивировать сотрудников на обучение.
- Каким будет участие в программах по обучению – добровольным или принудительным.
- Обеспечена ли организация помещениями, техническими средствами и другими ресурсами, необходимыми для проведения обучения.
- На каких условиях организация может проводить обучение.
- Есть ли в организации готовые апробированные программы обучения или их следует разрабатывать или искать на стороне.
- Есть ли в распоряжении организации собственные преподаватели или их нужно готовить или приглашать со стороны.
- В какой форме и в какое время будет осуществляться обучение.
- Какой формой контроля завершается обучение, и какой документ будет подтверждать пройденное обучение.

Таким образом, профессионализм – это желательное состояние как для работников, так и для организации. Вопрос лишь в том, каким образом баланс этих интересов обеспечивается сотрудниками служб управления персоналом.

## **И зачем нам это развитие персонала?**

Продолжая рассмотрение темы развития персонала, хочу вновь обратить внимание на то, что развитие ради развития не только бесполезно, но и вредно для организации.

Отсутствие внимания высшего руководства к положению дел в области развития персонала показывает, что у организации нет четких ориентиров собственного развития либо они рассматриваются в качестве конфиденциальной информации. К сожалению, у нас еще довольно долго и болезненно будет идти поиск баланса между открытой и закрытой информацией во внутренних коммуникационных потоках организации.

Я не устану повторять, что работа с персоналом – это системная деятельность, требующая поддержки (до достижения соответствующего уровня, необходимого организации) и внимания (для своевременной корректировки при уточнении задач) со стороны высшего руководства.

Развитие персонала преследует решение задач по запланированным в организации изменениям. Поэтому развитие персонала – это всегда планируемая деятельность.

У вас нет плана, но идет какое-то обучение? Простите, а за что вы платите заработную плату ответственному лицу? За красивые глаза? И такое бывает. Во всяком случае это ваш выбор и последствия ваши. Недавно в интервью собственника сети магазинов прочла о том, как они создают идеальный магазин с высокими стандартами обслуживания. Но вот незадача – обороты, наверное, снижаются. А собственник рассказывает, как хорошо разделяют продавцы интересы всей организации. Блажен, кто верует.

После того как меня сбила в проходе продавщица, наехал тележкой работник магазина (душевно наехал) и мне надоело собирать в этих магазинах иллюстративный материал по способам «мести» продавцов своим руководителям, я просто перестала делать там покупки. Клиентоориентированность, господа, это просто. Не просто набрать, обучить, создать соответствующую мотивацию, потратить на эту мотивацию как

можно меньше денег и обеспечивать эту самую клиентоориентированность. Элементарно, но потребитель там, где ему удобно. И эту ситуацию создает весь персонал организации. Если с «продающими» организациями все более или менее понятно, то с «производящими» организациями все намного сложнее.

Организации, у которых есть будущее, ставят адекватные цели по развитию своего персонала. Но кроме этих целей в их арсенале должны быть комплексы мер, обеспечивающие удержание тех сотрудников, которые в большей степени соответствуют требованиям занимаемого рабочего места, ценностям организационной культуры, понимают смысл своей профессиональной деятельности и видят перспективы своего развития в данной организации.

Мне хотелось бы обратить ваше внимание на то, что формат статей, да и цели моей профессиональной деятельности, не предполагают глубокой проработки представленного вашему вниманию материала. Цель данных статей состоит в том, чтобы обратить внимание всех заинтересованных лиц на проблемы управления персоналом. Есть такое хорошее понятие – популяризация, а не научение. Оно, как вы понимаете, происходит в другом формате. И разрешите напомнить, что существует такая интересная штука, как иллюзорность знания. И чтобы лучше понимать, что это такое, предлагаю следующую хорошую формулу: «Эта ручка плохая – она много ошибок делает».

Для того чтобы уметь, нужно учиться. Для того чтобы учиться, нужно знать, зачем нужно учиться. Зная все это, нужно понять чему и где следует учиться. Это всем понятно, это наш надежный, в хорошем смысле слова, бытовой уровень. Те, у кого есть дети, знают, как в наше время трудно отвечать на эти вопросы.

А теперь представьте, какой профессиональный уровень и гибкий ум должен быть у того, кто работает в сфере развития персонала, потому что именно этот человек или служба несут ответственность за удовлетворение



потребностей в компетентном персонале, персонале того качества, который нужен организации сегодня. Или вы до сих пор не понимаете, почему англичане говорят: «Время – деньги»?

Ответственный за развитие персонала или соответствующая служба обязаны эффективно работать в следующих направлениях:

- изучение фактов влияния среды с точки зрения оптимизации издержек на обучение и обеспечение интересов организации;
- анализ профессиональных требований к знаниям и навыкам рабочих мест (с возможным выделением приоритетов);
- выявление профессиональных компетенций работников в соответствии с используемой в данной сфере документацией;
- выявление знаний и навыков, необходимых для реализации утвержденных направлений развития организации;
- анализ и оценка имеющихся профессиональных компетенций персонала;
- определение потребностей развития персонала.

Все эти направления работы по развитию персонала являются подготовительными мероприятиями для обоснования задач его развития на очередной период, соответствующих потребностям организации. Утвержденные показатели плана или программы становятся ориентирами большой работы, которая осуществляется линейными руководителями при координации ответственного за развитие или соответствующей службы.

Хотела бы отметить, что у меня стенания о невозможности выполнения этой работы вообще никакого сочувствия не вызывают. Можешь – делай, не можешь, извини. Смогут другие. У нас как-то очень тяжело на предприятиях и в организациях со здравым смыслом в области управления персоналом. Да, собственно, и с подбором тех, кто эти задачи обязан профессионально решать для всего менеджмента организации. Либо жестокость – шаг влево, шаг вправо, либо социальное милосердие к неспособным.

Если руководитель не умеет передавать ответственность и оценивать результаты, то кто ему сказал, что он руководитель? Он – отдаватель указаний.

Говоря о развитии персонала, мы ограничимся пониманием развития как обучения.

Выделяют три основных вида обучения (профессионального обучения):

- подготовка кадров;
- переподготовка кадров;
- повышение квалификации.

Профессиональное обучение может осуществляться на рабочем месте и вне рабочего места.

Широко используются следующие методы обучения на рабочем месте:

1. Направленное приобретение опыта.
2. Производственный инструктаж.
3. Смена рабочего места (ротация).
4. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров.
5. Подготовка работников в различных целевых группах.

С целью профессионального обучения вне рабочего места используются следующие методы:

1. Курсовое обучение.
2. Конференции.
3. Целевые семинары.
4. Решение конкретных задач в специально организованных группах.
5. Организационно-деловые игры.
6. Решение производственно-экономических проблем с помощью моделей.
7. Работа в целевой группе.

Наиболее распространенным и привычным методом профессионального обучения является курсовое обучение.

Ключевым моментом при выборе методов обучения всегда являются потребности самой организации, причем эти потребности должны иметь объективную основу.

Необоснованные намерения, попытки «вскочить в последний вагон», когда время упущено, неспособность выявлять потребности в профессиональном обучении, и, следовательно, в их развитии – это самые распространенные болезни сегодняшних служб управления персоналом. Хотя еще одна большая проблема – это талантливое перекладывание ответственности за невыполнение нужной организации работы на эти самые «объективные трудности».

А вам нужен специалист, который даже в отношении себя специалистом не является?

### **Что мы делаем, когда нужно обучать персонал?**

Подходы к обучению персонала в каждой организации имеют свои особенности. Но это не значит, что отличия настолько велики, что нельзя говорить об общих закономерностях организации этой работы.

В сегодняшней статье мне и хотелось бы кратко затронуть организационные вопросы, связанные с обучением персонала. Хочу подчеркнуть еще раз, что формат статьи не позволяет нам затрагивать весь тот объем вопросов, которые небезразличны интересующимся данной тематикой. Попробуйте рассмотреть свою кандидатуру в качестве слушателя соответствующих курсов.

В предыдущей статье мы уже говорили о том, что цели обучения крайне разнообразны. Четкая формулировка этих целей является важнейшей составляющей организации обучения. Обучение только ради обучения кроме вреда ничего не принесет. Цели обучения должны быть понимаемы и

приняты и тем, кто будет проходить обучение, и непосредственным руководителем лица, направленного на обучение.

Цели обучения должны полностью соответствовать интересам организации и планам ее развития. Когда руководитель службы по подготовке персонала жалуется, что он не знает планов развития организации, я не могу ему сочувствовать. Даже если официальная информация относится к категории конфиденциальной и у руководителя нет возможности ознакомиться с ней по причине отсутствия доступа, есть большое количество способов получения и проверки информации для целей планирования обучения персонала.

Ограничение доступа к информации о планах развития организации в крупных компаниях – обычная ситуация в наши дни. Информация давно стала товаром, но мы еще пока привыкаем к тому, что она ходовой товар. И именно поэтому службам безопасности удобнее тотально ограничивать доступы, чем работать над выявлением лиц, которые могут быть причастны к корыстным утечкам информации, и активно проверять благонадежность этих лиц.

Работа по планированию обучения персонала должна быть увязана с целями обучения конкретных категорий работников. Цели обучения будут непосредственно влиять на содержание учебных программ или их выбор, они позволят точнее формулировать требования к обучающимся, помогут им точнее выделить приоритеты в процессе обучения, послужат основой последующей оценки эффективности учебных программ. Четкие цели обучения всегда обеспечивают соответствие потребности в обучении содержанию и методам обучения. Следовательно, четкость в формулировании целей обучения обязательно будет влиять на удовлетворенность тех, кто прошел обучение, и тех, кем будут востребованы его результаты.

Следующим необходимым этапом будет определение потребности в обучении. К основным методам выявления потребности в обучении относятся следующие: оценка информации о работниках; результаты

предыдущей оценки; анализ планов работы подразделений; предложения подразделений по вопросам обучения персонала; наблюдения за работой; анализ проблем, мешающих в работе; сбор и анализ заявок на обучение персонала от непосредственных руководителей; рекомендации специалистов; индивидуальные заявки и предложения работников; работа с кадровым резервом и работа по планированию карьеры; подготовка к осуществлению изменений, предъявляющих более высокие требования к уровню подготовки работников; опросы работников; встречи и беседы; изучение опыта других организаций.

Сейчас мы просто назвали наиболее распространенные методы, используемые при определении потребности в обучении. Вопрос лишь в практической комбинации этих методов. В каждой конкретной организации одни методы могут быть основными, другие – вспомогательными или не используются совсем.

Не могу не отметить то, что называется «ролью личности в истории». Планирование обучения как достаточно сложная задача не зависит от масштабов организации и тем более от профиля деятельности организации. Должностное лицо, ответственное за планирование работы по обучению персонала, либо способно получать необходимые сведения в установленные сроки, либо не способно это делать. И это называется хорошим словом «профессионализм». И к этому имеют прямое отношение такие обстоятельства как организация своего труда и труда своих подчиненных и способность личности зарабатывать и поддерживать свой авторитет в глазах работников организации, в нашем случае прежде всего в глазах линейных руководителей.

Очередным этапом организации обучения является определения содержания, форм и методов обучения. Содержание учебных программ должно соответствовать имеющемуся уровню подготовки работников, их профессиональному опыту и, желательно, их интересам. Среди важных факторов, влияющих на качество подготовки, обычно выделяют сложность и

структурированность изучаемого материала. Сложность изучаемого материала помогают преодолевать использование наглядных материалов и активных методов обучения. Структурированность изучаемого материала предполагает его систематизированность, логичность и последовательную организацию подачи учебного материала.

Одним из важных этапов организации обучения является подготовка к использованию собственной материально-технической базы, предназначенной для проведения обучения или выбор мест для размещения заказа на подготовку персонала, и определение приемлемых для организации форм подготовки персонала, а также решение вопросов, связанных с тем, кто эту подготовку будет осуществлять.

Работая со службами управления персоналом, я обратила внимание, что очень небольшое их количество умеет адекватно работать с информацией. Речь идет не о технических способах ее передачи, а о навыках ее переработки и пополнения сведениями, которые могут быть использованы впоследствии.

В качестве следующего этапа обычно рассматривается комплекс подготовительных мероприятий, связанный как с документационным обеспечением обучения работников, так и с формированием учебных групп и назначением ответственных лиц. Недостаточно полная проработка вопросов документационного обеспечения обучения персонала приводит к многочисленным ошибкам, искаженному пониманию, завышенным ожиданиям, сопротивлению и другим нежелательным последствиям, мешающим качественному усвоению учебного материала и наработке навыков.

В качестве отдельного этапа можно рассматривать собственно проведение обучения, сопровождающееся различными формами контроля, в том числе посещение занятий, обеспечение прохождения полного цикла занятий с точки зрения полноты реализации учебной программы. Организация, направляющая своих сотрудников на обучение за свой счет, должна быть уверена, что занятия проводятся заявленными преподавателями

и не производится их внезапная замена, а также в том, что обучение будет проведено в полном объеме и что работники организации, направленные на обучение, не будут пропускать занятия без уважительных причин.

Заключительным этапом организации обучения является оценка эффективности обучения. Для проведения этой оценки существует достаточно разнообразный арсенал методов.

Таким образом, организационные вопросы обучения персонала являются комплексом технических мероприятий, грамотное проведение которых отличает любую организацию, стремящуюся к развитию.

## **Организация работы по обучению персонала**

Статья, предлагаемая вашему вниманию сегодня, имеет своей целью затронуть некоторые фундаментальные вопросы, связанные с организацией системной работы по обучению персонала.

Условия внешней среды, диктующие необходимость обеспечения конкурентоспособности организации, со всеми причинами и следствиями данной необходимости приводят руководителей организаций к пониманию, что корпоративная политика обучения и развития персонала должна соответствовать следующим основным требованиям.

Во-первых, программы обучения и развития работников должны соответствовать производственным целям и задачам деятельности организации. Это очевидно, но на практике часто не выполняется. Они должны быть четко увязаны с региональными особенностями. К ним в первую очередь относятся: ситуация с занятостью на рынке труда, средний возраст работников организации, наличие необходимых образовательных учреждений в случае отсутствия в организации специализированных структур, взаимоотношения с местными органами власти и вклад организации в социально-экономическое развитие региона.

Во-вторых, наличие тесной связи между обучением и развитием персонала с другими видами персонал-технологий, прежде всего – с отбором

и адаптацией персонала, его оценкой, мотивацией и системой оплаты труда и управлением служебно-профессиональным продвижением. На функционирование сферы обучения персонала имеют активное влияние организационная (корпоративная) культура, действующие в организации программы повышения удовлетворенности трудом и повышения лояльности и благонадежности персонала.

В-третьих, востребованность полученных знаний и приобретенных навыков после завершения обучения. Сложность практической реализации данного требования известна всем. Железобетонность принципа «хотели как лучше, а получилось как всегда» проявляет свою трагическую неизбежность тогда, когда непосредственный руководитель не готов к необходимым изменениям в организации работы подчиненного, прошедшего подготовку. Именно поэтому все современные преуспевающие организации придерживаются или стараются придерживаться политики «научающейся» компании.

В-четвертых, результаты обучения должны быть оценены и выражены в тех показателях, которые бы отражали степень достижения целей обучения. Оценка должна производиться на разных базах снятия показателей и не должна осуществляться лицом, непосредственно ответственным за организацию обучения конкретного направления или конкретной учебной группы.

Мы перечислили лишь основные требования, предъявляемые к корпоративной политике обучения и развития персонала. И именно сейчас хочу привлечь внимание читателей к замечательному эффекту иллюзорности знания, особенно в сфере управления. Прочитав данную часть статьи, задайте себе вопрос: «А что из прочитанного я не знал?». Спросили себя? Что вы ответили себе? Я уверена, что вы ответили себе, что вы все это знали.

А теперь, если вы все это знаете, не сочтите за труд, возьмите чистый лист бумаги или сядьте к компьютеру и напишите «Стандарт обучения, подготовки, переподготовки и повышения квалификации организации», в



которой вы работаете. Хотите какую-нибудь «рыбу», «болванку» или образец? Тогда почему вы на первый вопрос ответили: «Да, я все это знаю»? Предложенное вашему вниманию задание – пустячная ерунда по сравнению с тем, как заставить предложенный стандарт или модель, работать и осуществлять поддержку функционирования системы обучения и развития персонала. И все это ответы на вопросы «Как?». Знание в сфере управления персоналом многомерно.

В крупных организациях обычно создаются специализированные подразделения, деятельность которых охватывает все направления работы по обучению персонала. Они обычно называются учебными центрами. Такие центры занимаются и подготовкой по рабочим специальностям, и обучением специалистов и руководителей. Основная задача их деятельности – повышение кадрового потенциала организации.

Некоторые даже достаточно крупные компании не создают «полномасштабные» учебные центры, а ограничиваются малочисленным подразделением, которое выполняет роль «мозгового центра». Обычно оно входит в структуру подразделения по работе с персоналом. В штате таких подразделений работают методисты, координаторы и технический обслуживающий персонал. Учебные программы реализуются либо преподавателями образовательного учреждения, с которым заключен договор, либо преподавателями из числа специалистов организации. Таким образом, подразделение, ответственное за обучение персонала, выступает инициатором разработки учебных программ и организует весь процесс обучения персонала.

В настоящее время широкую популярность как за рубежом, так и в нашей стране в ведущих компаниях получили центры подготовки руководителей. Они действуют как бизнес-школы и получили название корпоративных колледжей, институтов и университетов.

В небольших организациях работа по обучению и развитию персонала может выполняться в рамках отделов кадров. В этом случае обучение

персонала реализуется исключительно силами внешних организаций, специализирующихся по профессиональной подготовке конкретных категорий персонала.

Подходы выбора модели организации работы по обучению персонала зависят от конкретных условий деятельности организации. Как ни странно, именно это направление работы с персоналом показывает, насколько важна роль личности в моделировании и функционировании этой системы. Грустно наблюдать, когда на месте руководителя этой системы оказывается человек, который ничего другого не умеет. В подчинении у таких руководителей обычно девочки с острыми признаками «пальцы веером, губки бантиком».

Подразделения, обеспечивающие работу по обучению и развитию персонала, решают следующие группы задач:

- стратегические;
- исследовательские;
- методические;
- организационные.

Решение данных задач невозможно без глубокого знания действующего законодательства в сфере профессионального образования. Зачастую у специалистов, обязанных в силу служебных обязанностей обладать данной подготовкой, наблюдается суперлогика: «А юристы нам на что?».

Если вы работаете в данной сфере и вас задевает то, что написано выше и вы возмущаетесь «ну, нельзя же так обобщать», то знайте, что вы увидели и свои недостатки, но боитесь признаться в них даже себе. Профессионала это не заденет. Профессионал в этой сфере – явление штучное, он себе и своим знаниям цену знает. И все узкие места в данной работе у других он умеет видеть, и они его не задевают. Потому что «это не его проблемы» в первоначальном смысле этой фразы.

Таким образом, организация работы по обучению персонала может моделироваться и осуществляться по-разному, но с прямо противоположным результатом. Либо успешно, либо не успешно.

## **Тренинг как способ развития персонала**

В двух предыдущих статьях, посвященных развитию персонала, мы коснулись некоторых вопросов, связанных с этой интереснейшей темой. Темой, которую мы только начали, так как она необыкновенно многомерна. И перед тем, как обратиться к некоторым базовым вопросам данной тематики, мне хотелось бы поговорить о возможностях тренингового обучения персонала.

В самом широком смысле тренинг понимают как процесс приобретения знаний, умений и навыков. Принимая этот смысл, многие могут спросить: «Чем же тренинг отличается от собственно обучения?» И сузить наше первое определение нам помогают следующие параметры: четче выраженная цель, отвечающая осознанным потребностям личности или организации, кратковременность, то есть небольшая продолжительность и ориентация на приобретение навыков, которые обеспечивают улучшение деятельности участников тренинга после прохождения обучения.

Безусловно, любое обучение имеет целевую функцию. У тренингов цель всегда конкретна. Именно с этим в настоящее время и связывается быстрый рост популярности тренингов. Но там, где источник роста, там и основная проблема, тормозящая развитие данного вида услуг.

Эта проблема всегда связана с личностью, профессиональной подготовкой, опытом практической деятельности тренера и наличия у него опыта преподавательской работы. В литературе, посвященной тренингам, отмечается, что «происхождение» тренеров весьма различно, но то, что их объединяет, мы отметили в начале абзаца. Так как вопрос о ведущем тренинги важен, то ему можно было бы посвятить отдельную статью.

По оценкам специалистов наиболее востребованными тренингами являются тренинги по работе с клиентами и тренинги по управленческим тематикам в различных вариантах.

В последнее время наблюдается хорошая тенденция в подходе к заказу тренингов. Приобретаемый опыт доказывает корпоративным заказчикам нецелесообразность подхода: «Конкурент купил этот тренинг, а чем мы хуже?» Опыт и здравый смысл показывают, что тренинг – это инструмент сопровождения необходимых личностных или организационных изменений. Итогом тренинга должно явиться приобретение дополнительных возможностей, используемых в практической деятельности и улучшающих результативность этой деятельности.

Сегодня уже нет смысла спорить о разнице в подходах к описанию тренингового цикла, в нем нет ничего сверхъестественного. Разница в подходах состоит лишь в детализации этапов. В самом общем виде структура тренингового цикла выглядит следующим образом:

- определение потребностей в обучении;
- постановка цели обучения и определение задач;
- выбор методов обучения;
- проведение обучения;
- оценка результатов тренинга и определение его эффективности.

Технологическая цепочка этапов может быть замкнута в цикл. Но это не значит, что происходит «подсаживание» индивидуального или коллективного клиента на тренинговую услугу. Это значит, что в будущем могут сложиться такие условия, которые будут осознаны как потребность в обучении с целью приобретения дополнительных возможностей.

Не могу оставить без внимания всплывший вопрос о «подсаживании» пользователей тренинга, которые начинают испытывать навязчивую потребность продолжать тренинговое взаимодействие. Причина подобного состояния всегда находится в личности тренера, который использует запрещенные с точки зрения здравого смысла и элементарной порядочности приемы влияния на участников тренинга. Это психологические приемы, связанные с подчинением воли участников, в большей степени являющихся ведомыми, снижение уровня критичности восприятия, повышение уровня

самооценки через достижение фиктивного результата и, к сожалению, через многое другое.

Проблема в том, что нормальному человеку не очень легко разобраться с такими эрзац-результатами, так как они красиво упакованы в блестящие фантики и красиво разложены для употребления.

Приобретая такой тренинг, организация и личность очень рискуют, не осознавая всей степени риска. Просветление приходит вместе с ощущением тяжелого психологического похмельного состояния. Как в сказке про золотую рыбку, где старуха осталась с разбитым корытом. То есть от чего мы ушли, к тому и пришли.

Результаты тренинга, ориентированного на достижение конкретной цели, всегда должны охватывать когнитивную сферу личности (развитие знаний и интеллекта), эмоциональную сферу (возможности применять на практике полученные навыки).

Помимо основной прикладной цели тренинга выделяют и цели групповой работы, которые будут влиять на выбор методов, используемых в процессе тренинга. К целям групповой работы, имеющим большое влияние на результативность тренинга, относят следующие:

- осознание собственных мотивов;
- углубление ответственности за самого себя;
- принятие себя;
- принятие других;
- более точное понимание собственного «Я» и «Я» других;
- разрушение ролевых стереотипов;
- открытое выражение чувств;
- межличностная открытость;
- контакт и сотрудничество с другими людьми.

У каждого из методов, используемых в процессе тренинга, есть свои преимущества и недостатки (или ограничения), на выбор методов всегда

вливают такие параметры как цель и вид тренинга, уровень включенности участников, максимально возможное количество участников, то есть ограничение в количестве участников.

Кроме того, каждый из методов, используемых в процессе тренинга, имеет свой уровень по следующим параметрам: приобретение знаний, изменение установок, разрешение проблем, развитие навыков межличностного общения, принятие участниками и длительность сохранения информации.

К основным методам, используемым в процессе тренинга, относят нижеперечисленные. Перечисление предлагаю в алфавитном порядке, который снимает такую распространенную ошибку восприятия как ранжирование по степени значимости и применяемости. Итак, методы: «аквариум», «алгоритм-лабиринт», «брифинг-группы», «папка с восходящими документами», групповая динамика, дебаты, демонстрация, дискуссия, игры, кратковременные ротации, лекции, мастерские, метод заданий, метод инцидентов, метод кейсов, мозговой штурм, обмен мнениями, программированные инструкции, работа в малых группах, решение узко-специальных вопросов, ролевые игры и семинары.

Методы, используемые в тренинговом процессе, ориентированы на активное взаимодействие в трех измерениях: «тренер – участник тренинга», «участник – участник» и «тренер – группа».

Не нужно думать, что на эффективность тренинга влияет схожесть характеристик участников: возрастных, характерологических, опыта, как личностного, так и производственного и других. Определенные преимущества для каждого участника тренинга возникают тогда, когда тренинговая группа сформирована из участников, имеющих достаточные отличительные особенности между собой.

Тренинг – это динамичная подготовка, поэтому любой тренинг должен быть хорошо подготовлен не только с точки зрения содержания, но и с точки зрения психологической и профессиональной готовности тренера

обеспечивать динамику приобретения участниками тренинга тех возможностей, которые они хотели или захотели в процессе тренинга приобрести.

### **Эффективный ведущий тренинга. Какой он?**

В предыдущей статье мы затронули тему тренинга как процесса, направленного на развитие персонала в интересах личности и организации. Для тех, кто хочет поправить предыдущую фразу и поставить между словом «личности» и словом «организации» союз «или», хочу отметить, что профессиональное мастерство в области управления персоналом состоит в умении гармонизировать, сочетать и дополнять. А все это – знания и опыт. В реку практики нужно входить обладая знаниями, иначе можно и не выплыть.

Развитие личности, развитие отношений, развитие организаций обладают собственными внутренними логиками. Развитие – это неизбежные кризисы. Неумение и нежелание понимать это приводит к разноплановым и часто весьма серьезным проблемам.

Неспособность к системной деятельности в области управления персоналом вредит всей организации. И полагаю, что многие читатели уже понимают, что гармонизация, сочетание и дополнение не имеют никакого отношения к спокойствию, умиротворению, одним словом к тому, что коротко характеризуется как «болото».

Тренинг покупается тогда, когда осознана потребность в изменении. Причем чем четче осознано целевое состояние этого изменения, тем продуктивнее с точки зрения результата окажется приобретенная услуга.

Но, как мы уже отметили в предыдущей статье, такая услуга как тренинг в значительной степени зависит от ведущего. Он должен обладать и личностной и профессиональной зрелостью для того, чтобы быть способным комплексно организовывать взаимодействия в трех измерениях: «тренер–участник», «участник–участник», «тренер–группа». В том случае, если заказчик корпоративный, то отношения «тренер-заказчик» создает еще одно

мощное постоянно действующее измерение. В ситуации, когда заказчики тренинга индивидуальны, у тренера существует больше возможностей решения индивидуальных задач в связи с меньшим количеством контекстных ограничений, но уровень ответственности как в отношении корпоративного заказчика, так и в отношении индивидуального заказчика у ведущего должна быть одинаково высокой.

Ведущий тренинг должен четко отвечать себе на следующие вопросы:

1. Кто я по отношению к группе?
2. Кто в группе?
3. Каковы цели работы?
4. Какой словарь я буду использовать?

Ответы на эти вопросы должны быть прояснены тренером на этапе подготовки к ведению тренинга в конкретной группе, так как от этого во многом будет зависеть принятие ведущего большинством участников тренинга. Не нужно думать, что тренинг – это приятное времяпрепровождение. Это не так. Приятно на отдыхе, а тренинг является работой.

Эффективный тренер – это организатор большого «зеркала» для встречи с самим собой. И все мы, кто в большей, кто в меньшей степени знаем, что самая неприятная встреча – это встреча с самим собой.

Растущая популярность тренингов как группового взаимодействия определяется тем, что в группе личности легче увидеть себя. С одной стороны, «у тех, кто не я» могут быть те же проблемы, что и у вас, и это снимает разноплановые страхи и опасения, с другой стороны, личность на фоне «других» или «тех, кто не я» четче видит свои отличительные черты, которые могут либо мешать либо помогать решать конкретные задачи, связанные с целью тренинга.

Таким образом, приобретение определенных навыков каждым конкретным участником тренинга идет с учетом имеющихся личных особенностей, способностей и ограничений. Причем ограничения становятся



дополнительными преимуществами, если мы научимся их использовать. И происходит это в процессе тренингового взаимодействия, то есть не с помощью умозрительных концепций, а с помощью реальной деятельности каждого участника тренинга.

Эффективный тренер в отношении группы в целом работает по следующим направлениям, представленным как перечисление.

Поощрение групповой сплоченности, что имеет особую значимость в начале работы. Одновременно высокую важность имеет деятельность ведущего в отношении образующихся подгрупп.

Ведущий организует и непосредственно участвует в обобщении и резюмировании. Нельзя недооценить роль ведущего в подведении итогов. Ведущий обязан обладать умением коротко и определенно связывать мысли и чувства участников тренинга.

Важным направлением работы ведущего тренинга, направленной на группу, является организация и поощрение взаимодействия между участниками тренинга.

Условия работы тренинговой группы либо помогают ведущему тренинга работать в данном направлении, либо создают ненужные препятствия. Кроме того, на каждом этапе тренингового взаимодействия грамотный ведущий будет изменять «дозу» своей активности по данному направлению.

Следующее направление работы ведущего – прорабатывание конфликтов. Любая группа характеризуется конфликтным потенциалом. Конфликты могут возникать на фоне фрустрированных индивидуальных потребностей, противоречащих целей, скрытого соперничества, «проглоченного» гнева, разочарований в связи с привнесенными ожиданиями и различного рода страхов и опасений.

Все эти состояния неизбежны, поэтому профессионализм тренера проявляется не в том, чтобы в группе была «тишь да гладь, да божья благодать», а в том, чтобы быстро диагностировать возникающую ситуацию

и с помощью специальных «точечных» техник ее прорабатывать и извлекать из возникающей ситуации пользу для участников тренинга.

Отдельным направлением работы ведущего является диагностика социально-психологической ситуации в группе.

Тренер обязан поощрять терпимость в группе, четко осознавая групповую динамику группы, интересы и возможности участников тренинга. Ведущий тренинга должен постоянно учитывать сопротивление как форму защитного поведения и работать с ним.

Помимо направлений работы ведущего тренинга с группой, можно выделить направления работы ведущего с участником тренинга. К ним относятся:

1. Слушание каждого участника тренинга, что требует от тренера способности вчувствоваться в мыслительные и эмоциональные процессы участника. На короткий срок ведущий идентифицируется с участником.
2. Предотвращение ситуаций психологического давления, так как самый большой враг позитивного изменения – это принуждение.
3. Предоставление гарантии поддержки и защиты.
4. Приобщение к работе наименее активных участников.
5. Уточнение и переформулирование с целью глубокого осознания каждым участником тренинга того, что он делает и что он говорит. Таким образом ведущий стимулирует у участников тренинга наблюдение за собой и внимание к осмыслению собственного поведения.
6. Поддержка в осознании происходящего. Ведущий обязан помогать участникам осознавать и использовать приобретаемый опыт.

Все вышеперечисленные направления работы ведущего тренинга, как в отношении группы в целом, так и в отношении каждого конкретного участника тренинга разворачиваются в весьма ограниченном временном промежутке, поэтому, думаю, всем понятна роль тренера в том результате,

который будет приобретен каждым участником тренинга. При этом следует учитывать, что именно тренер несет персональную ответственность за содержательную сторону тренинга, поэтому если на ваш вопрос о содержании тренинга тренер или компания-провайдер отвечает, что это коммерческая тайна – не торопитесь принимать решение о покупке «кота в мешке».

Таким образом, рынок тренинговых услуг – это рынок тренеров, а настоящий тренер – это всегда и личность и профессионал.

### **Оценка сотрудников как персонал-технология**

Оценка результатов работы персонала является одной из основных персонал-технологий. Создание системы оценки, отвечающей потребностям организации, требует настойчивого внимания как со стороны высшего управленческого звена и линейных руководителей, непосредственно организующих труд подчиненных, так и службы управления персоналом организации.

Система оценки персонала не может существовать изолированно от других направлений работы с персоналом.

Оценка персонала, рассматриваемая как оценка рабочих показателей или оценка результативности, должна быть непосредственно связана с кадровым планированием, методами и технологиями подбора и отбора персонала, а также со средствами, используемыми в привлечении претендентов на вакантные должности, максимально соответствующих требованиям, предъявляемым к данным претендентам.

Оценка персонала связана также с анализом работы и с уточнениями или изменениями требований рабочих мест.

Взаимосвязь оценки персонала и требований рабочих мест влияет на модификацию и совершенствование системы мотивации работников, объединяющих как материальный, так и нематериальный инструментальный влияния на поведение персонала.

Система оценки персонала связана и с таким важным направлением работы с персоналом как обучение и развитие персонала. К сожалению, в настоящее время ярко выражена потребность получить “даром” работника умного, мотивированного, способного, инициативного и грамотного. Должно пройти время, чтобы это заблуждение прошло как насморк.

Работник должен приобретать навыки, в которых заинтересована организация в соответствии с ориентирами своего развития. Поэтому данная работа должна быть планомерной и внутренне согласованной и сбалансированной. Кроме того, грамотные руководители знают, что развитие персонала является одним из элементов программы удержания работников из числа важнейших для организации сегментов персонала.

Оценка персонала теснейшим образом связана с формированием и работой с кадровым резервом и планированием деловой карьеры в соответствии с заслугами и результативностью работы, и также является элементом программ удержания ключевого персонала.

К условиям формирования системы оценки персонала, отвечающей потребностям организации, можно отнести следующие критически важные условия.

Во-первых, наличие целенаправленно подготовленного персонала, обеспечивающего проведение оценки в соответствии с выбранными на эти цели методами. В зависимости от вида методов оценки соответствующую проверку проходят разные категории персонала. Как правило, данная подготовка краткосрочна, а затраты на неё не сопоставимы с уровнем эффективности реализации выбранных методов оценки, и следовательно с тем влиянием, которое система оценки должна оказывать на поведение оцениваемых работников.

Во-вторых, это заинтересованность и поддержка выбранной системы оценки со стороны руководителей высшего управленческого звена. Затраты времени на эту поддержку минимальны, а поддерживающее влияние корректирует сопротивление сомневающихся, и следовательно имеет

положительное влияние на приобретение опыта управления через процедуры оценки результативности, фиксируемые документально.

В-третьих, это подготовка документационной базы оценки и ознакомления лиц, проводящих оценку с особенностями работы с данной документацией. Документационная база, сопровождающая систему оценки, состоит из двух видов документации: регламентирующей, т.е. определяющей процедуру оценки и регистрирующей, т.е. отражающей действительную результативность каждого конкретного работника.

В-четвертых, это своевременное информирование персонала о целях и содержании системы оценки. Отсутствие достоверной информации или её недостаточность по поводу предстоящей оценки вызывает «вихри» слухов, базирующихся на домыслах и фантазиях, и как следствие приводит к невротизации работников, проявляющейся в увеличении числа случаев агрессивного поведения не только по отношению к другим работникам.

В-пятых, это установление четкой взаимосвязи между оценкой работников и тем вознаграждением, которое они могут получать при соответствии определённым нормативам. Также необходимо обеспечивать чёткую взаимосвязь результативности с перспективами делового развития в рамках конкретной организации.

Если рассматривать работников как разумных людей (а ведь встречаются и другие «кочки» зрения), то работники нуждаются не только в понимании смысла своего труда, но и в видении личных перспектив, то есть своего будущего. И это будущее работник либо связывает с конкретной организацией, либо рассматривает организацию, в которой он работает, как некую «перевалочную станцию», из которой нужно «выкачать» побольше пользы для себя любимого.

А тех, кто обрадовался совпадению мыслей о том, что все работники эгоистические негодяи, хочу огорчить. Проблема в том, что эгоистическими они становятся в определённых конкретных условиях управления, когда

управленческая компетентность «организаторов» труда ограничивается битвой за своё тёплое место, а не за интересы организации.

А всё, что касается негодяев... Они у вас есть? Так почему они к вам попали? Фильтры должны работать и по персоналу. И что же это за фильтры, нужно спросить у тех работников, которые работают в области управления персоналом. Не могут ответить? Задайте следующий вопрос: тотально неспособны или не хотят учиться? Ваш ответ – это уже почти управленческое решение.

Формирование системы оценки различных категорий персонала в зависимости от базовой трудовой функции будет определяться выбором показателей оценки и методов оценивания.

В оценке результатов труда можно выделить объективные и субъективные показатели. Объективные показатели применяются для оценки результативности производственного персонала, то есть там, где результаты деятельности имеют количественное выражение. Субъективные показатели используются для оценки деятельности персонала тех подразделений, где достаточно сложно установить численные критерии эффективности.

При проведении оценки персонала распространены следующие методы: сравнение на основании письменных характеристик, экспертная оценка навыков, метод шкалирования (разновидность – метод шкалирования рейтингов описаний поведения), метод ранжирования (прямое и чередующееся ранжирование, парное сравнение), метод заданного распределения, метод анкет, метод критических инцидентов, метод управления по целям и другие.

Таким образом, система оценки персонала является неотъемлемой частью управления персоналом любой организации, находясь в тесном взаимодействии с другими важнейшими персонал-технологиями.

## **О возможностях и «закрытых дверях» при проведении оценки персонала**

Рассмотрев оценку персонала как одну из технологий управления персоналом, можно коротко рассмотреть некоторые ограничения, которые возникают в процессе оценки работников.

Но прежде чем сделать это, можно рассмотреть возможности, предоставляемые оценкой персонала с учетом особенностей базовых организационных культур.

Итак, оценка персонала имеет своей целью изучение степени способности и подготовленности работника решать конкретные задачи, вытекающие из его функциональных обязанностей, а также выявление потенциальных возможностей работника для определения целесообразности финансовых вложений в развитие работника, рассматриваемой как вложение в развитие организации.

Для иерархической культуры оценка персонала является одним из важнейших регламентов, который, собственно, во многом и позиционирует этот тип организационной культуры. Порядок ради порядка. Почти никто не задает вопрос: «Ради чего?», потому что почти все знают ответ: «Потому что так нужно».

Оценка персонала в организациях с бюрократическим типом организационной культуры в целом решает следующие задачи:

- усиление иерархической зависимости и подчиненности;
- укрепление других регламентов и процедур;
- продвижение работников в наибольшей степени соответствующих бюрократическому типу организационной культуры.

Оценка работников в большей степени ориентирована на корректировку поведения работников в соответствии с потребностями развития организации по бюрократическому типу. Целью системы оценки является не увольнение работника, не соответствующего требованиям рабочего места, а указание ему на его недостатки с акцентом на угрозу увольнения.

Организации с рыночным типом организационной культуры ориентированы на выживание и поэтому крайне заинтересованы в развитии систем оценки. Для них характерна ориентация на достоверную информацию о результатах работы каждого конкретного работника. Поэтому формы документов, используемые при оценке, глубоко проработаны и четко структурированы по показателям успешности, связанными с запланированной результативностью подразделения и организации в целом.

Основная цель системы оценки организаций рыночной организационной культуры – это управление развитием персонала. Для систем оценки таких организационных культур характерен не только учет индивидуальных показателей, но и систематический анализ общего положения в сфере профессионального уровня персонала. На базе результатов анализа проводится планомерная работа по профессиональному развитию персонала. С одной стороны, эта работа является элементом программ удержания лучших, с другой стороны, позволяет организации приобретать дополнительные конкурентные преимущества.

Система оценки организаций с клановой организационной культурой опирается на вовлечение в оценивание всех сотрудников организации. В связи с высоким вниманием к развитию горизонтальных коммуникаций, заботой о морально-психологическом климате, привлечением работников к принятию решений, системы оценки в большей степени ориентированы не на цикловые «компании», а на постоянную деятельность. Оценка оказывается «распыленной» во времени и поэтому становится привычной для персонала. Особенности систем оценки данного типа организационных культур предъявляют повышенные требования к методикам сбора и обобщения данных.

Системы оценки организаций с адхократической организационной культурой призваны обеспечивать ориентацию работников на новаторскую деятельность в поисках нестандартных подходов. Сложность построения данных систем определяется тем, что характер процесса труда, особенности



личности и поведения работника не могут быть сведены к определённой модели оценки. Поэтому в организациях данного типа в оценке персонала используется индивидуализированная результативность.

Коротко рассмотрев особенности систем оценки базовых типов организационных структур и отметив возможности, которые с одной стороны делают оценку персонала более эффективной и с другой стороны содействуют укреплению организационной культуры соответствующего типа, можно рассмотреть ограничения, существующие в системах оценки.

Эти ограничения всегда связаны с тем влиянием, которое называется «человеческим фактором». Особенность этих ограничений состоит в том, что перевод систем оценки на бездуховный язык цифр и показателей приводит к долгосрочным неблагоприятным результатам. Данный способ оценки является уместным только для оценивания труда рабочих. Системы оценки большинства организаций имеют ориентацию на другие категории персонала.

В настоящее время всё большим числом практиков признаётся, что ограничения, существующие в системах оценки, минимизируются через комбинирование методов оценки, соответствующую подготовку оценщиков из числа работников организации, привлечение независимых специалистов к построению систем оценки и к непосредственному оцениванию определённых групп персонала.

К основным ограничениям, снижающим эффективность систем оценки, относятся следующие.

1. Использование разных стандартов для оценки работников, выполняющих одинаковую работу.
2. Личные симпатии к оцениваемому. Как правило, личные симпатии возникают в связи с тем, что оцениваемый и оценивающий являются единомышленниками по каким-либо вопросам.
3. Изменение стандартов в процессе оценки персонала, которая проявляется в тенденции снижения планки требований, предъявляемых при большом количестве оцениваемых.

4. Стереотипизация, то есть стремление сопоставить реального работника с идеальным типом работника. Однако этот идеальный тип, как правило, непосредственно не связан с требованиями конкретного рабочего места.
5. Ошибка контраста, которая возникает в тех случаях, когда средний работник получает высокую оценку, когда он оценивается после нескольких достаточно слабых работников, или низкую – при оценке после нескольких сильных работников.
6. Эффект ореола, то есть тенденция давать определенному человеку завышенную или заниженную оценку потому, что оценивающий считает человека лучше или хуже в каком-либо аспекте, который нравится или не нравится оценивающему.
7. Ошибка центральной тенденции, когда оценивающий склонен давать средние оценки разным работникам.
8. Ошибка снисходительности. Возникает тогда, когда оценивающий ставит значительное количество хороших оценок подавляющему большинству оцениваемых.
9. Ошибка высокой требовательности проявляется у оценивающих, имеющих завышенную требовательность к другим.
10. Ошибки, связанные с недавним поведением работника, когда впечатление от недавней ошибки работника является определяющим при вынесении оценки за определённый период времени, и достижения нивелируются одной оплошностью.
11. Использование узкого диапазона оценок, который неизбежно приводит к ошибке центральной тенденции.
12. Сравнение работников друг с другом без акцента на деятельность и результаты работы.

Таким образом, системы оценки персонала служат потребностям организации в укреплении определенного типа организационной культуры, который в свою очередь влияет на характер возникновения и распространения ошибок при оценивании персонала.

## **Коммуникации в организации**

Роль коммуникаций в организации трудно переоценить. Коммуникационные каналы и сети пронизывают все организацию и являются системообразующим элементом деятельности любых организаций независимо от целей их деятельности.

Коммуникации являются базой для управления, так как пронизывают базовые функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Различные исследования в области управления показывают, что в зависимости от положения руководителя в иерархии управления (низший, средний и высший управленческий персонал) от 50% до 90% рабочего времени затрачивают на коммуникации. Поэтому навыки устного и письменного общения важны для каждого менеджера, который реализует функции управления в области своих полномочий.

Коммуникации имеют огромное значение и в сфере управления персоналом, так как все персонал-технологии основываются на коммуникационном взаимодействии. Отсутствие или неразвитость навыков коммуникационного взаимодействия приводит к весьма плачевным результатам для статусной роли службы управления персоналом организации и нереализованности поддерживающей работы в интересах линейных руководителей, непосредственно управляющих персоналом.

Коммуникация является связующим процессом в управлении, поэтому, на мой взгляд, есть смысл хотя бы немного уделить внимание такой обширнейшей сфере знаний как коммуникации.

К основным элементам коммуникационного процесса принято относить следующие элементы.

**Отправитель**, то есть лицо, генерирующее идею либо собирающее информацию и передающее её с той или иной степенью переработки.

**Сообщение**, то есть информация, закодированная в виде символов с помощью тех или иных средств кодирования, известных всем лицам,

участвующим в данной коммуникации.

**Канал** – средство передачи информации, имеющей направление и закрепление.

**Получатель**, то есть лицо, которому адресована информация и обладающее средствами ее декодирования, обеспечивающими правильное осмысление и понимание информации.

Понятие «коммуникация» имеет латинские корни, обозначая «делаю общим, связываю, общаюсь». В настоящее время под коммуникацией в сфере управления в организации принято понимать процесс обмена информацией и передачи значимых сведений между отдельными людьми и их группами.

В рамках организационного поведения коммуникация рассматривается как общение с целью обмена информацией. А так как общение носит личностный характер, который зависит от мотивов и внутренней культуры лиц, вступающих в общение, то в процессе коммуникаций передается не только информация, но и модели поведения, соответствующие или не соответствующие ценностям организационной культуры. Грамотный подход к наблюдению за поведением работника, участвующего в коммуникации, позволяет либо закрепить модель поведения, соответствующую организационной культуре, либо корректировать ее.

Коммуникации могут осуществляться в форме одностороннего обмена информацией и двухстороннего обмена.

К способам коммуникаций помимо устного и письменного принято относить и невербальный способ обмена информацией. Причем в рамках управления устный и письменный способы рассматриваются как основные, а невербальный – как контекстный способ устного обмена информацией.

У устного и письменного способов коммуникаций есть свой перечень достоинств.

Устный способ коммуникаций:

- обладает повышенной оперативностью обратной связи;
- лучше содействует обмену идеями и мнениями;

- имеет менее официально-бюрократический характер;
- позволяет чувствовать эмоциональное состояние собеседника;
- обладает возможностью передавать не только информацию, но и отношение к ней;
- возможность использования для замечаний более подходящего способа;
- возможность оценивать невербальный контекст.

Достоинства письменного способа коммуникации:

- возможность более тщательной подготовки и обдумывания;
- большая степень структурированности информации;
- возможность обращения к первоисточнику для проверки информации;
- возможность сэкономить время при общении с большим числом людей.

На практике огромное количество коммуникационных взаимодействий имеют ряд проблем. К этим проблемам принято относить различные шумы, имеющие в основном организационную природу, которые могут исказить информацию, и коммуникационные барьеры, которые обусловлены особенностями поведения людей.

К основным причинам неэффективности организационных коммуникаций принято относить следующие причины.

1. Недостаточная память, которая приводит к выпадению некоторых информационных блоков и, следовательно, приводит к ошибкам при принятии решений.

2. Искаженное субъективными и объективными условиями восприятие информации. Этому в большой степени способствуют личностные особенности работников: предвзятость к окружающим, конфликтность, подозрительность, негативизм, неспособность уважать других, поверхностность суждений, желание скрыть за непониманием информации нежелание выполнять работу. Эти и другие несимпатичные

личностные черты имеют прямое отношение к неблагонадежности персонала.

3. Плохая структура сообщения, то есть информация имеет общий и неконкретный характер, изложена непонятными словами или сложными и запутанными фразами. Иногда отправитель может упускать часть фактического материала, считая, что он хорошо известен участникам коммуникационного процесса, не убедившись в этом. Бывает, что информация умышленно скрывается для последующего манипулирования.

4. Стиль руководства, основанный на убеждении в излишности информации. Главенствует принцип: «Если ты исполнитель — то исполняй, а не понимай». Персонал ощущает, что к нему относятся как к «сущностям неразумным» и исправно платит руководству той же монетой.

5. Неблагоприятный морально-психологический климат в коллективе. Отсутствие доверия, недоброжелательные отношения между работниками, чрезмерная увлеченность статусными мотиваторами ведет к снижению сплоченности коллектива, распространению зависти, к «подсиживанию», использованию коммуникаций для распространения сплетен, умышленному искажению информации.

6. Информационные перегрузки, которые могут приводить к потере значимой информации или несвоевременной реакции на нее в связи с ошибками в приоритетности.

7. Неудовлетворительная структура организаций, обеспечивающая искажение смысла передаваемой информации. Сложные и громоздкие структуры с большим количеством уровней управления неизбежно приводят к неоправданному количеству, с точки зрения управления информацией, «передающих инстанций», на которых информация может неправильно пониматься и отфильтровываться.

Таким образом, коммуникации как связующий процесс управления в большей степени зависит от персонала организации, который понимает, что

информация должна служить целям управления, а управление должно обеспечивать надежность при передаче информации.

## **Коммуникационные потоки в организации**

В предыдущей статье мы затронули одну из важнейших тем управления – коммуникации. В управлении коммуникации принято рассматривать как связующий процесс. Тот же подход применяется и в области управления персоналом.

Сложность управления коммуникационными потоками может рассматриваться с двух точек зрения, имеющих тесную взаимосвязь. Первая состоит в том, что на эффективность коммуникаций значительно влияет стиль управления в организации и способы реализации основных управленческих функций.

Вторая состоит в том, что каждый работник организации постоянно выступает в качестве отправителя и получателя информации. Следовательно, каждый работник организации в большей или меньшей степени может влиять на характеристики информации, которую он передаёт, в том числе негативно. Борьба с коммуникационными помехами (или так называемыми шумами) идёт с разной степенью успешности. В настоящее время широко распространено убеждение, что функционирование коммуникаций можно улучшить командными или контрольными методами. Простите, но таблеток от глупости, умысла, забывчивости, игнорирования, непонимания и других типично человеческих особенностей не существует.

Вы полагаете, электронные системы вам помогут? Конечно, помогут, только в части самих электронных систем, но не в части их обслуживания. За электронной системой стоит человек и на самые изощренные методы контроллинга он может найти «симметричный» ответ. Одним словом, на любое «ядие» есть противоядие.

Коротко рассмотрев два подхода к рассмотрению коммуникаций, приводящим на практике к различным комбинациям проблем с информацией, полагаю, есть смысл заглянуть в проблему эффективности коммуникаций в организации с точки зрения основных коммуникационных потоков.

Обычно выделяют три основных коммуникационных потока: нисходящий, восходящий и горизонтальный.

**Нисходящие коммуникации.** Информацию, передающуюся сверху вниз по структуре организации, обычно составляют:

1. Постановка конкретных задач по выполнению работы.
2. Информация о принятии или изменении правил, процедур, регламентов и практики.
3. Информация, обеспечивающая понимание смысла работы (деятельности), обеспечивающая общее видение.
4. Информация о результатах деятельности и планах на будущее.
5. Информация о работе в области качества.

В предыдущей статье уже были обсуждены типичные коммуникационные барьеры, наличие которых приводит к тому, что, по результатам исследований, до базового производящего уровня работников доходит 20-30% информации, исходящей от высшего уровня управления крупной компании и правильно понимается этими работниками. И интеллектуальные возможности здесь, как правило, ни при чём. Просто фильтры – это люди, которым свойственно ошибаться.

У нас, как правило, высшее руководство не только не видит необходимости расширять взаимодействие с рабочими, создающим то, от чего зависит благополучие «топов», но очень активно и с нескрываемым удовольствием достраивает эти «башни из слоновой кости». Нет ничего более примитивного, чем красивые лозунги про объединение и крайняя степень закрытости от своих же работников.



Используются разнообразные деловые мероприятия, позволяющие включать в них работников различных категорий. Хочется специально повторить – деловых, а не увеселительных, развлекательных или спортивных.

Веселимся, развлекаемся и играем в спортивные игры для создания духа единой команды. Это как? Организация командой стать никогда не сможет. Это вас кто-то сильно обманул. Или вам просто приятно обманываться. Команда – это малая группа.

А самое прелестное, что в некоторых организациях задача о выделении людей на спортивные соревнования в рабочее время (!) решается линейным руководителем в ущерб выполнению плановых заданий. Лучше получить по «шапке», но не стать неугодным. Грустный итог.

В крупных и средних организациях, конечно, в разных объемах необходимо проводить информационный мониторинг с целью выявления проблем, создающих информационные помехи и потери, для определения способов улучшения движения информации.

Необходимо проводить обучение линейных руководителей младшего и среднего управленческого звена методам, повышающим эффективность работы с письменной и устной информацией. Кроме того, навыки коммуникационной деятельности благоприятно сказываются на организации труда подчиненных, включении их в обсуждение текущих проблем, грамотном управлении обратной связью и постепенном формировании доверия подчиненных к руководителю, отражающемуся на развитии деловых отношений и улучшении морально-психологического климата.

**Восходящие коммуникации.** В организациях традиционного иерархического типа, которых у нас в стране подавляющее большинство, нисходящие потоки доминируют над восходящими. Результаты исследований показывают, что до руководителей крупной организации доходит не более (а иногда и менее) 10% адресуемой им информации от работников.

Основными каналами восходящих коммуникаций являются процедуры обжалования решений непосредственного руководителя у вышестоящего

руководителя, обращение с инициативой или новаторским предложением, подготовка документов с целью доведения до руководства той или иной информации и другие обращения работников к руководству.

Доминирующие стили руководства в организациях в настоящее время предполагают в качестве сохранения рабочего места передачу наверх позитивной, благоприятной для руководства информации. Другими словами: «Все хорошо, прекрасная маркиза, все хорошо, все хорошо...»

Другой группой восходящих информационных каналов являются результаты опросов и интервьюирований, проводящиеся в организациях с различными целями, в том числе для выявления мнения работников по конкретному вопросу, определения потребности в обучении, формирования мотивационных схем, при приеме и увольнении работников, при изучении важнейших параметров организационной культуры и так далее.

Для управления восходящими коммуникациями используются следующие методы: укрепление доверия между работниками и руководителями; укрепление авторитета высших руководителей; моделирование новых каналов коммуникаций, позволяющих «страховать» смыслы передаваемой информации; развитие инициативы и ее поощрение; развитие атмосферы сотрудничества; разумное управление соревнованием, которое должно не разобщать, а открывать новые возможности организационного развития и другие.

**Горизонтальные коммуникации.** Исследования показывают, что около 90% передаваемой информации на одной горизонтали управления достигает получателя и правильно им понимается. Практика показывает, что возможности горизонтальных коммуникации несут в себе значительный потенциал развития для многих организаций, необходимо только уметь им пользоваться.

Таким образом, коммуникации могут быть источниками улучшения практики управления в каждой конкретной организации, когда адекватность обеспечения условий надежного функционирования коммуникаций

сочетается с адекватностью управления персоналом, так как каждый работник в организации является и получателем и отправителем информации.

### **Беседа руководителя и подчиненного или десять вопросов о важности навыков проведения беседы**

Рассматривая тему коммуникаций в организации, нельзя хотя бы кратко не затронуть тему беседы руководителя и подчиненного. «Беседа? – подумали Вы. – Что может быть проще?» Пожалуй, ничто. Только с той точки зрения, что все гениальное просто. Беседа проста, так как является поистине гениальным средством влияния любого менеджера на своих подчиненных.

При выяснении степени эффективности беседы по сравнению с другими методами взаимодействия с подчиненными обычно обращают на себя такие характеристики как доступность и результативность. Причем беседу принято считать экономически эффективной (с точки зрения обмена информацией), если она в большей степени является средством получения, а не выдачи информации.

Любая беседа руководителя и подчиненного должна иметь цель, в том числе и беседа по инициативе работника. Цель, остающаяся неясной для руководителя, всегда будет затягивать время. А оно, как известно, ресурс ограниченный. Беседа по инициативе руководителя всегда должна иметь конкретные задачи, четко им осознаваемые.

Причем чем больше количество задач, тем больше внимания руководитель уделяет плану беседы. Обычно беседы руководителя с подчиненными структурированы и проходят при высокой степени инициативы со стороны руководителя. При определении плана беседы руководитель может применять метод беседы по определенному образцу или метод диалогового обмена. Наименее структурированным способом беседы является метод свободного обмена информацией, поэтому о плане в третьем случае можно говорить весьма условно.

В связи с тем, что беседа воспринимается некоторыми менеджерами как что-то легковесное, то вопросов планирования беседы не возникает в принципе. А зря. План, соответствующий конкретной цели, позволяет задавать беседе необходимый темп, рационально управлять временем беседы и контролировать ее течение. В том случае, если задачи беседы не содержат оценочных аспектов деятельности работника, желательно сообщить ему цели (темы) беседы. Не лишним будет и сообщение примерной продолжительности беседы.

Как мы уже говорили, беседа является экономически эффективной в том случае, если она обеспечивает руководителя большей информацией, чем он передает ее подчиненному. Причем сразу хочу отметить, что речь не идет о конфиденциальной информации. Любые аспекты коммерческой или служебной тайны мы затрагивать не будем. Речь идет только об обмене информацией в целях управления, то есть реализации базовых его функций – планирования, организации, мотивации и контроля.

Итак, цель беседы желательно сообщить работнику для того, чтобы к беседе он был подготовлен. Подготовлен дать нужную информацию. Линейные руководители, опасаясь подготовленного подчиненного, слабы и не уверены в себе. Эта неуверенность в большей степени определяется тем, что не выработаны навыки руководства другими людьми. «Так как-нибудь опыта наберусь», – думают они.

И набираются опыта в том, что информация – это оружие, а войну выигрывает тот, у кого оружия больше. Вот только где в этом ряду рассуждений управление? Где влияние с целью координации совместных усилий? Подчиненные сами по себе, рядом со своими представлениями о правильном. Руководитель измотан в «битве» за сохранение своего рабочего места и убежден, что его подчиненные – лентяи, которых невозможно заставить работать.

На эту проблему лучше взглянуть с другой стороны. Давайте посмотрим глазами подчиненных. Вот типичные жалобы подчиненных на руководителей:

1. «Он постоянно говорит, не давая никому сказать и слова». Это классическая проблема «руководителя неумелого» – недержание речи. Вас не удивляет, почему подчиненный молчит?
2. «Он постоянно перебивает меня». Эта проблема не лучше первой, так как руководитель считает своей обязанностью продемонстрировать всю меру своего неуважения к подчиненному и дать ему понять, что он пренебрегает мнением подчиненного. Вы совершенно случайно не знаете причин, побуждающие подчиненного не уважать своего руководителя?
3. «Он дает мне понять, что я попусту трачу его время». Для «борьбы» с подчиненными идут в ход поигрывание карандашами, ручками, сигаретами и т.п., рисование картинок, бесцельное перекладывание бумаг, протирание очков, взгляды на вновь вошедшего сотрудника. И вас продолжает удивлять отсутствие интереса к работе у ваших подчиненных?
4. «Выражение лица моего руководителя заставляет меня думать, слушает он меня или нет». Эмоциональная закрытость руководителя, попытки напускать на себя непроницаемость у нормального человека всегда вызывают недоумение. Попробуйте поговорить с чайником или с холодильником. Нет поддержки, понимания или хотя бы попытки понять. Так почему же руководителю интересно быть чайником?
5. «Мой руководитель не вникает в суть проблемы». Это уже ситуация оценки нормального разумного подчиненного своего руководителя. Или нет опыта. Или нет мотивации решать проблемы. Или руководитель центрирован только на себе без меры любимом. Подчиненный понаблюдает и сделает свой вывод. Может быть, вы тоже знаете, почему у такого руководителя нет уважения со стороны подчиненных?
6. «Моего руководителя слишком легко отвлечь». Подчиненный, полагая важной цель беседы, будет испытывать обиду и досаду на руководителя,

который, слушая подчиненного, постоянно ищет, за что бы «существенное» зацепить свое внимание. Вы до сих пор не знаете, почему некоторым руководителям не удается влиять на своих подчиненных? А на вас может повлиять человек, которому вы безразличны?

7. «Он задает вопросы так, как будто сомневается во всем, что я говорю». Формирование атмосферы доверия – это не разовая акция, обеспечивающая существенное улучшение общих результатов работы. А вам приятно, когда вам не верят?

8. «Мой менеджер заставляет меня защищаться всякий раз, когда я задаю вопрос или предлагаю что-либо улучшить». Такой руководитель по молодости и неопытности когда-то свято уверовал, что всегда «лучшая оборона – это нападение» и поэтому в позиционной борьбе с подчиненными сражается под тем же девизом. Как вы думаете, когда подчиненные решат поиграть с руководителем в ту же игру, каков будет результат?

9. «Его вопросы и комментарии уводят меня от темы беседы». Другими словами: «Когда мы не знаем, куда мы идем, нам все равно куда идти». Тогда почему нас удивляет то, что мы постоянно оказываемся где-то не там?

10. «Мой руководитель переиначивает сказанное мной, приписывая мне то, что я не говорил». Как известно, люди реагируют не на то, что происходит вокруг них, а на то, что они воспринимают как происходящее. То есть порог восприятия – это проблема руководителя, а не подчиненного. Вы не знаете, почему подчиненные руководителей, «играющих» в приписывание, так раздражены на своих руководителей? Может быть, вы не согласны с тем, что людям свойственно испытывать удовлетворение от справедливого отношения к себе и неудовлетворение от несправедливого?

Таким образом, беседа руководителя с подчиненным кроме своей содержательной нагрузки имеет большое количество других «информационных элементов», навыки владения которыми отличают руководителя, стремящегося к собственному развитию и развитию своих подчиненных.

## **Переговоры как способ коммуникационного взаимодействия**

Рассмотрев в трех предыдущих статьях некоторые моменты, связанные с коммуникациями в организации и препятствия, снижающие эффективность коммуникационного взаимодействия, я думаю, есть смысл затронуть и такую интереснейшую сферу, относящуюся к коммуникациям, как переговоры.

Какая связь у переговоров и управления персоналом? Непосредственная. Во-первых, навыки ведения переговоров могут использоваться при урегулировании разногласий и конфликтных ситуаций. Две главы Трудового кодекса РФ содержат прямое указание на использование переговоров. Во-вторых, навыки переговоров дают значительные преимущества сотрудникам, предлагающим новые идеи и подходы в решении конкретных задач. В-третьих, навыки ведения переговоров повышают качество реализации управленческих функций линейного руководителя в отношении подчиненных. В-четвертых, навыки ведения переговоров оказывают положительное влияние на планирование действий, в которые включено достаточно большое количество работников, в том числе находящихся вне властных отношений «руководитель-подчиненный».

Делая акцент на внутриорганизационных переговорах, необходимо учитывать, что мы не ставим своей целью рассмотреть общие признаки дипломатических, политических или коммерческих переговоров. Переговоры, используемые в области управления персоналом, опираются на базовые технологии переговорного процесса, вместе с тем решают менее сложные задачи. Именно поэтому навыки ведения переговоров традиционно рассматриваются как один из ресурсов развития линейных руководителей. Нужно начинать тренироваться на простом, чтобы не «сесть в лужу» по-крупному.

Переговоры обычно рассматриваются как способ достижения согласия по определенному вопросу с целью урегулирования разногласий (конфликта) или выработки совместного решения. Результатом переговоров в

соответствии с обеими целями является реализация достигнутого соглашения. Соглашение, которое не может быть реализовано в силу определенных обстоятельств или одна из сторон не участвует в действиях по реализации достигнутых соглашений, показывает, что переговоры не достигли своей цели, а значит были неэффективны.

Переговоры могут быть неэффективны по разным причинам, но, отбросив все причины индивидуального плана, мы находим одну общую причину. Это отсутствие целевой подготовки и образовавшегося навыка, закрепленного практикой.

Совершенно спокойно отношусь ко всем возражающим, сомневающимся и готовым к критике: «Эта ручка плохая – она много ошибок делает». Простите, что все-таки первично: неудачный опыт без подготовки или объективные технологии, обеспечивающие результат и способствовавшие не одной стремительной карьере?

Личная эволюция любого менеджера, начиная с должности младшего управленческого звена, – это накопление опыта. И чем интенсивнее идет накопление опыта, тем, вероятно, более динамично развивается его карьера. И для большинства это уже очевидно. Постепенно все большее количество организаций будут начинать движение в сторону планируемой многофункциональной деятельности по удержанию персонала, развивая его с учетом задач собственного развития, опираясь на дополнительные возможности, предоставленные Трудовым кодексом РФ.

Итак, переговоры. Наибольший интерес в части классификации переговоров, в том числе и в области управления, представляет следующая классификация:

1. переговоры, направленные на продолжение существующих соглашений, в том числе при незначительной корректировке ранее достигнутых соглашений через достижение согласия по непринципиальным изменениям;
2. переговоры с целью нормализации отношений;



3. переговоры с целью достижения перераспределительных соглашений, то есть изменения соглашений, достигнутых ранее;
4. переговоры в целях достижения нового соглашения по ранее неурегулированному вопросу;
5. переговоры, направленные на достижение косвенных результатов, подготавливающих почву для следующих совместных шагов.

Участники переговоров, являясь выразителями мнений или, по-иному, носителями позиций, могут выступать в ходе переговоров как противниками друг друга, так и партнерами. Причем данные роли не всегда бывают очевидны в момент начала переговоров. Достаточно часто роли могут изменяться в зависимости от развития взаимодействия, природы аргументов и стиля поведения участников переговоров.

В теме коммуникаций мы уже упоминали о таком коварном и на первый взгляд незначительном моменте как восприятие. Бесспорным является то, что, взаимодействуя друг с другом, люди реагируют не на то, что происходит, а на то, что они воспринимают как происходящее. Это одна из основ понимания поведения людей, непосредственно связанная со способностью понимать и учитывать их мотивацию при организации совместной деятельности.

Ошибки восприятия могут приводить к эскалации напряженности, окрашенной конфликтным взаимодействием и приводящей к агрессивным формам поведения. Другой человек будет испытывать потребность в защите, и напряженность может только возрастать. Поэтому с точки зрения управления восприятием в переговорном процессе широко используются техники улучшения отношений.

Обычно в переговорном процессе выделяют три основных этапа: подготовительный этап, собственно переговорное взаимодействие и этап реализации достигнутого соглашения. Подготовительный этап обычно разделяют на две достаточно автономные части: организационные вопросы и содержательные вопросы, являющиеся сутью предстоящих переговоров.

Второй этап представляет собой организованное с помощью специальных техник взаимодействие, направленное на достижение цели переговоров. Третий этап – это реализация достигнутого соглашения по определенному сторонами плану. Этот план может быть примерным, то есть рамочным или достаточно жестким, прежде всего по временному критерию.

Основными ошибками тех, кто приобрел негативный опыт участия в переговорах, является плохая подготовка и непроработанность обеих частей подготовительного этапа, неумение осознавать и сбалансировывать цели сторон, участвующих в переговорах, то есть инструментальная неготовность и отсутствие настойчивости по достижению согласия о взаимных обязательствах сторон на этапе реализации достигнутых соглашений.

При ведении переговоров могут использоваться различные подходы к организации взаимодействия сторон. Подход позиционного торга зачастую в переговорах крайне неэффективен. Ориентация на вознаграждаемые уступки препятствует нахождению варианта решения, которое могло бы быть максимально выгодно обеим сторонам в текущих условиях.

Мягкий подход к переговорам не выдерживает критики по понятным причинам. Как известно, благими намерениями вымощена дорога в ад.

Жесткий подход к ведению переговоров имеет весьма существенные ограничения. Кому-то, конечно, приятно думать, что «против лома нет приема». Важно не забывать, что это справедливо, «если нет другого лома». Сторона, использующая жесткий подход к ведению переговоров, всегда может столкнуться с саботажем под уважительными предложениями реализации соглашения, которое как будто бы достигнуто.

Таким образом, переговоры – это процесс, в котором любой профессиональный менеджер, стремящийся к успешности своей деятельности, должен быть как рыба в воде, используя свои знания и опыт во благо организации.

## **Тактические приемы и уловки при ведении переговоров. Игры, игрища или поиск решения?**

Пожалуй, ни в одной области человеческих взаимоотношений нет такого количества мифов как в области переговоров. Особенности текущего экономического периода учат многих: если не ты обманешь первым, то обманут тебя. Успеть обмануть первым стремится все большее количество людей. Результат хорошо известен – проблемы идентификации, истребляющие личность человека.

На рынке тренингов переговоров уверенно лидируют тренинги жестких переговоров. В таких тренингах активно используется лозунг: «Победа любой ценой». Он крайне удачно замаскирован. Слово «победа» для любого нормального человека более шести десятилетий имеет весьма определенный и положительный смысл. Смысл, вызывающий доверие: « ... одна на всех, мы за ценой не постоим». Поразительная легкость для манипулирования сознанием. Практически все тактические приемы, используемые при ведении жестких переговоров, имеют и манипулятивные корни, и манипулятивную крону. А если смешать эти техники с основами нейро-лингвистического программирования, то получается прекрасный коктейль. Но нужен ли он нормальному сотрудничеству?

В предыдущих статьях мне удалось обозначить свой подход к управлению. Пришло время четче определиться и с манипулированием.

Манипулирование – это взаимодействие во многих случаях разовое или же взаимодействие в весьма коротком временном промежутке. Управление ориентированно на протяженность во времени. Управление предусматривает как субъектно-объектные, так и субъектно-субъектные отношения, на последних, кстати, выстраиваются многие современные модели управления, в том числе управления малой группой. Манипулирование всегда основано только на субъектно-объектных отношениях.

Манипулирование предполагает единичность выгоды, принадлежащей только манипулятору. То есть мы подошли к главному убеждению

манипулятора: он должен быть в выигрыше, потому что он лучше.

Успешность для манипулятора выражается в количестве обыгранных, а не в достигнутом или созданном. У менеджера могут быть задачи на поддержание, создание или изменение, но не на обыгрывание. Обыграть – это урвать. Урвать нужно быстро, иначе можно... Далее логический и практический ряд понятен. «Времена не выбирают, в них живут и умирают» – скажете вы. Эта ценная мысль из века доинформационного. Простите, времена сейчас сменяются слишком быстро. Поэтому нужно думать о том, что вы хотите представлять из себя завтра, участвуя в его создании.

Почти любое коммуникационное взаимодействие – это возможность. Переговорное взаимодействие – это конкретизация возможности. Переговоры представляют собой субъектно-субъектные отношения, которые, правда, при желании всегда можно превратить в буфанату, трагедию или фарс. Можно, если сторона, участвующая в переговорах, жестко преследует односторонний выигрыш, не понимая или не желая понять его ограниченность. Кому-то подходит? Конечно. Только другие должны стремиться быть подготовленными не для применения таких тактических шагов, а для их нивелирования. Не агрессивным забиванием, не «шапкозакидательными» штучками, не гордостью: «Ах вот вы какие! А мы-то лучше вас!».

Сегодня мы коснемся некоторых наиболее часто встречающихся игр или тактических приемов, используемых в переговорном процессе. То, что будет изложено ниже, не является знанием. Это лишь информация, которая может помочь сделать первый шаг к знанию.

Тактика вины. От другой стороны требуют объяснений, начиная с «первой ошибки». Размах ущерба драматизируется. При этом создается атмосфера погруженности в интересы партнера. Это организованная игра на чувствах и чувствами.

Тактика удивления. Предполагает четкое распределение действий и полное «закрытие» своей позиции. Не озвучиваются даже мнения. Создается

обстановка жесткой нехватки времени, которая заставляет поверить в то, что имеется некоторая возможность успеть что-то или избежать какой-либо опасности.

Тактика «разделяй и властвуй». В переговорах четко обозначаются противоречия, создается атмосфера внутренней конфронтации и разлада, которая обеспечивает ухудшение взаимопонимания участников стороны переговоров.

Тактика «милого друга». Данный прием требует тщательной предварительной подготовки. Участникам переговоров «случайно» попадает информация, содействующая созданию образа друга. Доверие усиливает то, что партнеру предлагается не торопиться, все хорошо взвесить и обдумать. «Разве мы не друзья?». А на переговорах могут быть друзья?

Тактика отсрочки. Доводы противоположной стороны не принимаются. Аргументы не рассматриваются. Альтернативы игнорируются. Время затягивается. Собственная позиция закрыта. Другими словами: напрягайтесь, напрягайтесь, а я посмотрю, что мне из ваших кувыркков покажется интересным. Основной вопрос переговоров переформулируется по ходу их ведения.

К более фрагментарным играм относятся:

Обволакивающая эмоциональность. Базируется на взаимодействии на уровне чувств. Здесь все говорят друг другу «ты», обращение по-простому – имя без отчества, «мы все здесь дружная команда, одна большая семья» и другая «чушь» в рамках переговорного процесса.

Смущение. Основа игры – выяснение слабых мест, непроработанных вопросов и нагнетание опасений по данным направлениям. Затем производится перевод вызванных ощущений в предписания и предубеждения. Далее оформляются угрозы, по которым сопротивляться тем сложнее, чем точнее были «нащупаны» точки потребностей участников в нормативности действий.

Загадочное поведение. Это обычная женская игра, в которую с успехом играют и мужчины. Состоит в направлении противоположной стороне внутренне противоречивой информации. Стремление понять преобразуется в потерю инициативы и постепенное возникновение ощущения, что вы готовы согласиться с тем, с чем удалось-таки определиться, и наконец-то конкретизировать. Процесс поиска решения превращается в решение, достигнутое таким многоупорным совместным трудом. Но в выигрыше только одна сторона.

Упреки в затягивании. Состоят в обвинениях невыполнения в установленные сроки каких-либо действий. Обычно это «блюдо» подается под соусом «собственных стараний обеспечения создания условий для выполнения этих действий» партнером по переговорам.

Поток слов. Необходим для того, чтобы усыпить бдительность и центрировать внимание утомленных участников многоголосным пением противоположной стороны на ключевых идеях, обеспечивающих выигрыш.

Завершая тему переговоров, хотелось бы отметить, что уже довольно давно отработана технология ведения переговоров, позволяющая находить оптимальное решение, максимально выгодное в условиях параметров текущей ситуации для обеих из сторон. И это, конечно, не консенсус. Технология содержит черты жесткого и мягкого подхода к процессу ведения переговоров и базируется на целенаправленной работе с восприятием, эмоциями и общением. Вас это удивляет? Тогда найдите пять отличий человека от робота.

### **Лояльный персонал: марионетки или заинтересованные работники**

Задавая такой неоднозначный вопрос, в большей степени хочу обратить внимание каждого конкретного человека на ту роль, которую он выполняет в организации. Каково отношение к нему? Какое это отношение со стороны непосредственного руководителя, со стороны коллег, со стороны службы управления персоналом или того подразделения, которое выполняет

некоторые из основных функций службы управления персоналом? Это отнюдь не праздные размышления. Каждый нормальный человек испытывает потребность в понимании, в одобрении, в поддержке и в присоединении.

Отвечая себе на вопрос «как относятся ко мне?», человек задумывается и над своим отношением к организации. Результатом этих размышлений и является уровень лояльности конкретного работника к организации.

Лояльность буквально означает преданность, верность. В рамках управления персоналом чаще под лояльностью понимают эмоционально окрашенное отношение работника к организации, руководству и коллегам, испытываемое чувство принадлежности, включенности и соучастия. В более узком смысле в литературе мы находим, что лояльность – это стремление сохранить рабочее место, это корректное и уважительное отношение к организации, руководству, другим сотрудникам.

На мой взгляд, такой подход выявляет лишь желаемую форму состояния отношения работника к организации, которая формирует нормальную среду для протекания всех управленческих процессов. Но, как известно, отношение работников к организации и в определенной степени к выполняемой работе очень часто бывает «более другим».

Перечислим основные атрибуты лояльности, оцениваемые с позиции «желаемого состояния»:

1. честность по отношению к объекту лояльности;
2. активное участие в обеспечении успеха объекта лояльности;
3. разделение и присвоение целей деятельности объекта лояльности;
4. готовность противостоять обстоятельствам, создающим угрозу объекту лояльности;
5. определенное совпадение интересов работника с интересами объекта лояльности;
6. готовность идти на некоторые жертвы (прежде всего личного времени), если это необходимо объекту лояльности;

7. чувство гордости за объект лояльности и за принадлежность к числу ее сотрудников.

Рассматривая лояльность с точки зрения определяющих деятельность личности потребностей, удовлетворение которых в конкретной организации и порождает возникновение «желаемого» для организации состояния лояльности, была разработана трехкомпонентная модель, включающая:

- Аффективную преданность, которая включает эмоциональную привязанность к организации, идентификацию работника с организацией и вовлеченность в ее дела и проблемы.
- Преданность, обусловленную стажем работы в организации, и связанной с пониманием тех проблем, которые вызовут уход работника из организации.
- Нормативную преданность, которая основана на обязательствах продолжать работу в данной организации.

Если первый компонент основан на собственно лояльности, то второй в большей степени связан с привыканием, усилением консерватизма и нежеланием личности что-либо менять. Третий компонент представляет собой в большей мере благонадежность, то есть законопослушание, но не собственно лояльность.

Так зачем же организации лояльные сотрудники?

Лояльные сотрудники более дисциплинированы. Они знают, что это видимая часть их отношения к организации и тем самым в определенной степени способствуют укреплению дисциплины среди менее дисциплинированных сотрудников и среди новичков, проходящих адаптационный период в организации. Лояльный сотрудник сознательно относится к дисциплине и, как правило, стремится к повышению самоорганизации, что говорит о самодисциплине, а не о нормативности поведения в соответствии с внешним давлением средств, поддерживающих дисциплину.



Лояльные сотрудники всегда более ответственны, так как они испытывают потребность в выполнении работы по заданным стандартам. Ответственность для лояльных сотрудников является мощнейшим мотивирующим фактором. Принятие работником ответственности за выполнение своей работы происходит самостоятельно. Нелояльный сотрудник будет выполнять минимум требуемого от него, а при возникновении каких-либо даже незначительных препятствий надлежало бы выполнять работу стремиться не будет.

«А какая может быть ответственность в этих случаях?» – рассуждает нелояльный сотрудник. Причем при применении к нему средств воздействия он реагирует на ситуацию как на крайнюю несправедливость.

Лояльные сотрудники стремятся максимально полно использовать все ресурсы для достижения максимально возможных результатов. Более того, у лояльных сотрудников выражено стремление изыскивать новые возможности, которые были бы полезны организации. Лояльные сотрудники, как правило, занимаются самообразованием, часто не афишируя это. Но в перспективе эта самоподготовка оказывает благоприятное влияние на результаты работы. Лояльные сотрудники стремятся искать пути повышения эффективности своей работы.

Лояльные сотрудники в большей степени готовы переждать трудные времена для организации. Не потому, что они не востребованы на рынке труда, а потому что они рассматривают свое будущее, связывая его с работой в данной организации. Они с пониманием относятся к некоторым непопулярным мерам, осознавая их временную необходимость.

Лояльные сотрудники в большей степени испытывают доверие к решениям и управленческим действиям. Они сами стремятся развивать и поддерживать атмосферу доверия в организации, таким образом минимизируя ущерб «информационных помех».

Лояльные сотрудники в большей степени сконцентрированы на работе. Они заинтересованы в общении настолько, насколько оно необходимо для

достижения запланированных результатов. Лояльные сотрудники не участвуют в передаче сплетен, в ссорах и интригах.

Лояльные сотрудники быстрее адаптируются к изменяющимся условиям. Глубокие изменения, происходящие в организации, могут вызвать пересмотр отношения работника к организации, но сотрудник, испытывавший лояльность по отношению к организации до наступления изменений, будет принимать более взвешенные решения о том, оставаться ли ему работать в изменившихся условиях или искать работу в другой организации.

Таким образом, лояльные сотрудники – это работники, заинтересованные в работе именно в данной конкретной организации. Им в ней комфортно, потому что они имеют возможность удовлетворять основные потребности, значимые для конкретной личности. А марионетки – это те, кто считает, что от них требуют покорности, «слепого» выполнения должного, «дурацкого» (с их точки зрения) уважения к руководству организации. Это те, кто испытывает неприязнь как к своим обязанностям, так и к людям, которые работают рядом. Очень опасно забывать, что свобода находится внутри личности, а не за ее пределами.

### **Лояльность персонала: стихия или управление отношениями**

Рассмотрев в предыдущей статье, что же собой в самом общем виде представляет лояльность и почему организации нужны лояльные работники, мы можем обратить внимание на возможности управления отношениями, формирующими лояльность.

Как известно, лояльный сотрудник обладает следующими базовыми характеристиками. Он заинтересован в работе и связывает свое профессиональное будущее с конкретной организацией. Он готов приложить максимум усилий для выполнения стоящих перед ним задач и скаречно не подсчитывает, что ему это стоило. Он разделяет ценности корпоративной культуры и испытывает доверие к решениям руководства.

В настоящее время установлена непосредственная связь между лояльностью и удовлетворенностью трудом. Причем эта связь является двухсторонней. С одной стороны удовлетворенность работой обеспечивает лояльность, с другой стороны лояльное отношение работника к организации положительно влияет на удовлетворенность трудом.

На удовлетворенность трудом в определенной степени влияет мотивация, в том числе мотивация к труду, но в рамках данной темы мы рассмотрим те факторы влияния, которые обеспечиваются организацией, ее практикой управления и не зависят от воли работников.

Во-первых, это удовлетворенность условиями работы. В настоящее время организации, стремящиеся управлять данным фактором воздействия на персонал, уделяют значительное внимание не только минимизации влияния на работников вредных или опасных производственных факторов, но и эргономике рабочего места и производственной экологии.

Во-вторых, удовлетворенность оплатой труда. Кроме воспроизводственной функции заработная плата выполняет и информационную функцию. Через размер заработной платы работнику сообщается его ценность для организации, а работник анализирует свои перспективы в организации. Даже если информация о размере заработной платы в организации полностью закрыта для работников, то анализируются аналогичные виды работы в других организациях и динамика роста собственной заработной платы.

Бесспорно, что большинству работодателей хотелось бы, чтобы подчиненные больше думали о работе и меньше о заработной плате. Но заработная плата у наемных работников – это основной доход, определяющий качество их жизни и качество жизни их детей. Об этом не думают только бестолковые. А зачем работодателю бестолковые работники? Круг замкнулся.

В-третьих, это удовлетворенность политикой администрации (руководства в широком смысле). Это один из важнейших факторов в управлении лояльностью, который в большей части основан на уважении.

Что влияет на формирование уважения? Последовательность в достижении поставленных целей. Ясность и конкретность при постановке задач. Четкость определения критериев оценки результата. Справедливость оценок. Соблюдение руководителем правил, установленных им самим. Способность конструктивно критиковать, не унижая достоинство подчиненных. Способность выражать благодарность и отмечать заслуги.

В-четвертых, это удовлетворенность содержанием работы. Не требует доказательств, что любая работа должна иметь смысл. В рамках данной темы невозможно охватить все параметры содержания работы, поэтому, думаю, можно пока ограничиться смыслом работы. Смысл, который работником понимается и кажется ему целесообразным и согласованный с тем, что происходит вокруг него. То есть вопрос о смысле работы – это вопрос об организации труда, которая является сферой ответственности менеджмента и адекватного подбора работника на конкретное рабочее место, что в свою очередь является сферой ответственности линейного руководителя и службы управления персоналом.

Работники, согласные выполнять бессмысленную работу, обладают низким уровнем самоуважения, как следствие низким уровнем личной ответственности и низким уровнем результативности. Какой при этих условиях может быть удовлетворенность содержанием работы?

В-пятых, это удовлетворенность окружением. В начале двадцатого века Г. Эмерсон писал об обязанностях линейного руководителя гарантировать достойных коллег (речь идет о подчиненных). Разумно? Разумно. Выполняется? В большинстве случаев нет. От менеджера требуют заданных результатов, а в управлении подчиненными и их подборе он идет методом проб и ошибок вместо того, чтобы получить конкретные знания и уже на их базе продуктивнее накапливать опыт.

В-шестых, это удовлетворенность профессиональным развитием и карьерой. Речь в данном случае идет не о карьеризме, а о возможностях

должностного и профессионального развития и о перспективах этого развития для конкретного работника в конкретной организации.

Формирование лояльности осуществляется не только с помощью определенных управленческих инструментов, но и в соответствии с общепсихологическими законами и происходит во взаимодействии с другими людьми. Обеспечение лояльности необходимо рассматривать как постоянный во времени процесс, в рамках которого состояние лояльности или нелояльности присутствует в соотношении с состоянием лояльности или нелояльности других работников. Следовательно, лояльность отдельного работника может присутствовать на фоне лояльности других работников и на фоне нелояльности других сотрудников организации.

В первом случае мы наблюдаем ситуацию близкую к идеальной. В связи с отсутствием противоречий в отношениях и позициях лояльность актуально не осознается, но обеспечивает психологическую готовность к результативному труду. Второе из приведенных состояний характеризуется осознаваемой лояльностью в связи с тем, что существует противопоставление состояний лояльности. Лояльный сотрудник в этом случае подвержен значительному психологическому «выгоранию», что не может не сказываться на результатах работы.

Вторую группу взаимосочетаний состояния лояльности представляют: нелояльность работника и лояльность других работников, и нелояльность работника и нелояльность других работников. В первом случае нелояльность, как правило, связана с тем, что работник недавно трудоустраивался в организацию и его отношения к организации, руководству и коллегам только формируются. Либо работник настолько недоволен условиями работы (в широком смысле) и своими «невозможностями» в данной организации, что ему нужно «помочь» покинуть организацию и выпустить его в плавание в поисках Эдема, где и работать не надо совсем и зарплаты большие-большие.

Вторая ситуация характеризуется отсутствием лояльности у всего персонала. Это состояние в некоторой степени культивируется и

поддерживается в межличностных отношениях. Результатом является ненадлежащее выполнение должностных обязанностей, скрытый и открытый саботаж, безответственное поведение, неблагонадежность персонала и периодические «сливы» (часто возмездные) конфиденциальной информации. Причем работники убеждены, что они правы в своей позиции: «Как к нам относятся, так мы и работаем».

Таким образом, обеспечение лояльности персонала необходимо рассматривать как управленческий процесс формирования условий обеспечивающих позитивное отношение персонала к организации и руководству, процесс, требующий внимательного и системного подхода, сочетающегося со всеми направлениями работы по управлению персоналом в конкретной организации.

### **Корпоративная культура или «А не замахнуться ли нам на Уильяма нашего, Шекспира?»**

Эта статья начинает серию статей о корпоративной культуре организации. Чаще в литературе по управлению мы встречаем термин «организационная культура». Предлагаю рассматривать два эти термина как синонимы, и называющие один и тот же объект.

И прежде чем перейти к рассмотрению базовых основ такого уникального и интереснейшего с точки зрения возможностей явления как организационная культура, я хотела бы обратить ваше внимание на следующие обстоятельства. В последние годы слово «корпоративная...» у огромного количества людей стало ассоциироваться со словом «вечеринка». Поэтому термин «корпоративная культура» все чаще вызывает ассоциации с тем, что совершенно противоположно управлению, да и, собственно, управляемости.

Лица в салате и фрейдовский «Ид» наизнанку не способствует не только росту производственных показателей, но мешает нормальным социальным отношениям – глубина и скорость «погружения» у всех разная и

кто-то может помнить то, о чем вы предпочитали бы не вспоминать. Поэтому корпоративная культура отличается от корпоративной вечеринки так же, как профессиональная балерина от циркового медведя, даже если оба они в балетных пачках.

И еще одно обстоятельство. С корпоративной культурой дела обстоят так же, как и с политикой: «Если вы не занимаетесь политикой, то это не значит, что она не займется вами». Если вы не занимаетесь корпоративной (организационной) культурой, игнорируете ее роль в организации и, следовательно, не рассматриваете ее как объект управления, то вы бы сильно удивились, если бы провели анализ своих нефиксируемых финансовых потерь, вызванных тем, чем вы не считаете нужным заниматься. Простейшая и довольно распространенная ситуация. Вы решили воспользоваться услугой фирмы и звоните, чтобы уточнить информацию. Вам отвечают «Але, я вас слушаю». Комментарии уже не нужны.

Не могу не привести еще один пример, связанный с крупнейшей трагедией 21 века – 11 сентября 2001 года. Cantor Fitzgerald работала и работает в сфере оказания финансовых услуг. После катастрофы удалось найти 6 человек из более чем тысячи. В последствии оказалось, что смогли спастись 350 человек, семьсот человек, работавших в фирме, погибли. Сразу после трагедии сотрудники вернулись к выполнению своих обязанностей, причем инициатива исходила не от руководства, а от самих работников. Работа была организована в арендованных офисах на запасном оборудовании и системах, с привлечением к работе офисов, расположенных в Европе и Азии для того, чтобы возобновить высокотехнологичные операции. 17 сентября фирма восстановила работу одной из самых сложных компьютерных сетей и возобновила биржевую деятельность. Фирме помогли выжить не технологии, а люди, которые не могли и не хотели сдаваться, люди, которых объединила трагедия, но ее преодоление обеспечила организационная культура.

Культура настолько сложный феномен, что насчитывают около 200 определений понятия «культура». С корпоративной или организационной культурой примерно та же ситуация. Я не хочу навязывать вам один подход, поэтому предложу несколько вариантов.

Организационная культура – это система общих действий, ценностей и убеждений, которые развиваются в организации и которыми члены организации руководствуются в своем поведении.

Организационная культура – это сложная система взаимосвязанных базовых предположений сотрудников, их ценностных ориентаций, верований и ожиданий, определяющих внутриорганизационные взаимодействия персонала, а также их индивидуальную служебную деятельность.

Организационная культура – это социально-духовное поле организации, формирующееся под воздействием материальных и нематериальных, явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых процессов и явлений, определяющих единство философии, идеологии, ценностей, подходов к решению проблем и поведения персонала организации, позволяющих ей продвигаться к успеху.

Организационная культура – это совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а поэтому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам.

Приведенные определения при всей их непохожести отличаются акцентами, подходами к анализу интереснейшего явления в управлении. Управление само по себе интересно тем, что объединяет огромное количество подходов к поиску способов повышения эффективности деятельности организаций. Та же ситуация и с корпоративной культурой. Однако общими для различных подходов к изучению организационной



культуры являются базовые переменные, так или иначе отраженные в приведенных определениях:

<sup>35</sup><sub>17</sub> комплекс материальных и нематериальных ценностей, созданных и создаваемых сотрудниками или другими лицами и отражающих неповторимость, индивидуальность каждой конкретной организации;

<sup>35</sup><sub>17</sub> наличие большого количества форм состояния ценностей: предположения, убеждений, установок, ценностных ориентаций, норм поведения, правил общения и стандартов трудовой деятельности;

<sup>35</sup><sub>17</sub> относительная безусловность ценностей организационной культуры, так как они принимаются на веру, не требуют доказательств и соответствуют идеальным устремлениям организации;

<sup>35</sup><sub>17</sub> закреплённость норм организационной культуры в локальных нормативных актах организации, в традициях, ритуалах и фольклоре.

При изучении организационной культуры обычно выделяют три уровня. Первый – «поверхностный» или «символический». Он включает в себя также наблюдаемые факты как применяемая технология и архитектура, использование персоналом пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., то есть то, что человек может воспринимать как факты реальности, тем или иным образом их оценивая.

Второй уровень исследования организационной культуры – «подповерхностный». Изучению подвергаются провозглашаемые цели, стратегии, философия, ценности и верования, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие имеет сознательный характер и зависит от воли людей. Как правило, исследование организационной культуры ограничивается этим уровнем.

Третий – «глубинный» уровень. Он включает в себя базовые предположения, которые осознаются лишь при специальном целенаправленном сосредоточении. Принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринимать атрибуты

организационной культуры, то есть все то, что активно не осознается, а действует на подсознание и влияет на поведение людей, объединенных в персонал организации.

Таким образом, организационная культура – это реальность, не зависящая от нашего мнения о ней и нашего к ней отношения. Она относительно стабильна и инерционна. Она сложноуправляема, но содержит в себе гигантский запас возможностей и преимуществ. Поэтому, вспоминая добрый и ценный фильм, хочу предложить: «А не замахнуться ли нам на Уильяма нашего, Шекспира?»

### **Соревнование или конкурс? Ответ в организационной культуре**

Обсудив некоторые вопросы, связанные с организационной культурой и организационным климатом, не могу обойти вниманием вопрос, связанный с применением в управлении персоналом соревнований и конкурсов.

Хочу сразу отметить, что не собираюсь противопоставлять соревнование и конкурс как способы активизации деятельности персонала. Считаю более полезным, рассматривая их целевую функцию, определить в каких условиях и какой из способов организационного соперничества может дать больший эффект.

Рассматривая систему ценностей организации, можно выделить четыре базовые типа идеологии. Идеологию можно рассматривать как ведущие ориентации, связанные с характеристиками таких управленческих процессов как принятие решений, стили руководства, подходы к формулированию задач и распределению ответственности за их реализацию и используемые формы контроля. Таких ориентаций можно выделить четыре:

1. Ориентация на роли (бюрократическая ориентация) связана с высоким уровнем формализации структур, отношений и процедур. Стремление к результативности в большей степени провозглашается, чем реализуется.
2. Ориентация на людей (общественная идеология) связана с концентрацией внимания на потребностях персонала, создании психологического комфорта

и уюта на рабочих местах. Цели деятельности вытесняются средствами. Результативность подменяется удобной напряженностью.

3. Ориентация на прибыль (рыночная идеология), связанная с ориентацией на потребителей. В организации четко присутствует ориентация на коммерческий успех, постоянно поддерживается атмосфера конкуренции, приветствуется готовность идти на риск и постоянно контролируется достижение запланированных результатов.

4. Ориентация на задачи (инновационная идеология) связана с концентрацией внимания на рабочих заданиях и способностях работников. Поощряется творчество и инициатива. Наблюдается ориентация на результативность, но упор делается не на немедленную выгоду, а на перспективу.

Перечисленным типам идеологии соответствуют четыре типа организационного климата. Отмечу, что на практике все намного сложнее, но для того чтобы уловить закономерности, необходима определенная степень схематизации.

Бюрократической идеологии соответствует организационный климат, который обладает безлично-пассивными характеристиками. Работники рассматриваются как рабочая сила, которая легко восполняется. Личностью работника никто не интересуется. Персонал в большей или меньшей степени воспринимается как безликая масса, реализующая трудовые функции. В коллективе наблюдается значительная разобщенность, взаимодействие подразделений затруднено, наблюдается склонность к манипулированию информацией в своих интересах.

Даже в условиях достаточно привлекательного материального вознаграждения уровень мотивации персонала невысокий. Осознавая это, руководство в большей степени ориентируется на организацию и проведение конкурсов с целью пропаганды более высоких стандартов и демонстрации индивидуальных достижений.

Элементы соревнования также используются, но организации с бюрократической идеологией в большинстве своем накапливают негативный

опыт по их организации. Связано это с тем, что один из принципов поведения персонала в таких организациях – «не высовывайся», и легче провести разовые конкурсы, радуясь тому, что «эти мероприятия эмоционально положительно заряжены и демонстрируют наше стремление к новым достижениям». Результат конкурсов – победа единиц, их превосходство над остальными, что еще больше разобщает персонал.

Общественной идеологии соответствует организационный климат с личностно-пассивными характеристиками. В работниках видят личностей, но требования, предъявляемые к ним, достаточно низкие. В таких организациях любят повторять, что «люди – наше главное богатство». К сожалению, часто бывает так, что это «богатство» настолько расслаблено, что уже не может создавать другие виды «богатства», обеспечивая развитие организации. Атмосфера в таких коллективах дружелюбная, конфликты редки, как правило они межличностные и по большей части случайные, когда стало скучно и кому-нибудь захотелось «поиграться».

В таких коллективах соревнование не приживается, так как поддерживается лозунг «мы – дружная семья». А зачем в семье соревнование, в основе которого находится состязательность, соперничество и стремление к лидерству? Это нарушит идеальную картинку, в которую так приятно верить. Конкурсы позволяют повеселиться, ведь жизнь должна быть приятна. Как ни странно, но приятная жизнь заканчивается или в связи с ликвидацией организации, или в связи со сменой собственника, а соответственно и руководства. «Ананасы перестают падать с неба и молочные реки с кисельными берегами высыхают».

Рыночной идеологии в большей степени соответствует организационный климат с безлично-активными характеристиками. Персонал рассматривается преимущественно как человеческий ресурс. В отношении персонала применяется разнообразное стимулирование и предъявляются жесткие требования. От работников не ожидают проявления индивидуализма.

Главным критерием успешности являются экономические результаты. Достаточно ярко выражено стремление к совершенствованию деятельности. Приветствуются командные методы работы, поддерживается конкуренция. В таких организациях используются как соревнования, так и конкурсы. Все формы организованного соперничества имеют одну цель – максимизацию прибыли. В зависимости от методов организации соревнований и конкурсов появляются дополнительные факторы влияния на поведение персонала.

Инновационной идеологии соответствует организационный климат с личностно-активными характеристиками. Персонал в большей степени рассматривается как человеческий капитал, что выражается в ориентации на развитие личности в рамках развития организации. Работники в большинстве своем мотивированы на повышение стандартов работы и активны в самореализации в области интересов организации. В управлении персоналом упор делается на совпадение способностей и результатов деятельности работника целям деятельности организации. Методы контроля разнообразны. Результативность измеряется многопрофильно. В таких организациях эффективно используются как соревнования, так и конкурсы. Главная их цель – обретение новых ресурсов и возможностей развития для организации.

В отличие от организаций с рыночной идеологией, организации, использующие инновационную технологию, используют в качестве базы организации соревнования и конкурсы инициативу «снизу». В организациях с рыночной идеологией состязательность, как правило, «навязывается» сверху, также с целью нахождения дополнительных возможностей. Отличие подходов состоит в том, что в организациях с рыночной идеологией результаты конкурсов и соревнований в большей степени ориентированы на интересы организации, а в организациях с инновационной идеологией – на работников, заинтересованных в развитии в рамках данной организации.

Таким образом, соревнования и конкурсы используются организациями в зависимости от ведущей идеологии, являющейся неотъемлемой частью организационной культуры.

## **Что такое климат в организации?**

Рассматривая роль персонала в обеспечении эффективности деятельности организаций, действующих в усложняющихся условиях внешней среды, нельзя не отметить, что персонал представляет собой коллектив людей, «встроенных» в организационную структуру, которым, простите за банальность, «ничто человеческое не чуждо».

Конечно, персонал не является единственным фактором успешности деятельности организации, но бесспорен тот факт, что во всех производственных процессах активное действующее лицо – человек.

Так же бесспорно и то, что каждый человек в организации является носителем определенных отношений, ожиданий, особенностей восприятия и вынесения суждений, уровня конформности и внушаемости. Поэтому в управлении не игнорируется психологический инструментарий, встраиваемый в условия организационного управления.

Поэтому сегодня мне хотелось бы коротко рассмотреть такой интересный феномен как организационный климат. Хочу сразу отметить, что в советской литературе по управлению организационный климат называли морально-психологическим климатом организации. Я буду использовать первое из приведенных названий просто потому, что оно короче.

Организационный климат начали изучать с конца 30-х годов двадцатого века. Подходы к соотнесению организационной культуры и организационного климата у различных групп исследователей различались. Одни считали, что организационная культура идентична организационному климату. Другие полагали, что организационный климат является одним из проявлений организационной культуры, реализующимся через внутриорганизационные коммуникации.

Однако в большинстве исследований организационного климата отмечается, что в отличие от организационной культуры он включает в себя

менее устойчивые характеристики и в большей степени подвержен внешним и внутренним влияниям.

Так как подходы к определению организационного климата так же разнообразны как определения культуры, приведу несколько из них.

Организационный климат – это набор устойчивых характеристик, которые описывают конкретную организацию, существенным образом влияющий на поведение и эмоциональное состояние ее членов.

Организационный климат – это ощущение единства и взаимопонимания, создающееся и физической организацией пространства, способствующей беспрепятственным коммуникативным потокам, и стилем восприятия информации, влияющим на последующее поведение работника, и формами передачи информации, зависящими в том числе и от стиля руководства организации.

Организационный климат – это устойчивое морально-нравственное состояние рабочей группы, в котором отражаются настроение людей, их групповое мнение, отношение друг к другу и важнейшим материальным и духовным ценностям, к целям развития группы.

Организационный климат – это комплекс, включающий в себя схему распределения и проектирования работ, чувства работников от достигнутых результатов, уровень «бюрократизации» организации, связь менеджеров и исполнителей в процессе выполнения работ и вовлеченность работника в усилия команд и рабочих групп.

Организационный климат – это относительно устойчивое состояние среды организации, которое отражается в эмоциях, настроениях и переживаниях членов организации, оказывает влияние на их рабочее поведение.

Несколько определений особенно неоднозначных явлений в сфере управления персоналом привожу потому, что однобокость в подходах при рассмотрении как организационной культуры, так организационного климата приводит к ограничениям в понимании и проникновении в проблему,

приводит к заведомой «бедности» используемого инструментария управления.

В настоящее время серьезными исследованиями доказано, что организационный климат обладает большей степенью динамичности чем организационная культура. Кроме того, организационный климат может быть измерен с достаточно высокой точностью. Однако изучение организационного климата дает в большей степени характеристику результата, так как он выступает в неких индивидуальных и групповых установках, но «за кадром» остается процесс их образования.

При описании организационного климата обычно используются следующие параметры: структура, стандарты, отношение руководства к работникам, отношение работников к руководству, признание и поддержка. Перечисленные параметры сами по себе подчеркивают роль руководства (менеджеров) в формировании и направлении развития организационного климата.

К первичным механизмам формирования организационного климата относятся:

- Объекты первоочередного внимания со стороны лидеров (руководителей).
- Поведение лидеров в критических ситуациях и при организационных кризисах.
- Используемые объективные критерии распределения дефицитных ресурсов.
- Подходы к ролевому моделированию, обучению и наставничеству.
- Используемые объективные критерии определения уровня вознаграждения и статуса работника.



- Применяемые объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе увольнении работников организации.

Следовательно, как мы видим из перечисленного, технологии управления персоналом оказывают огромное влияние на формирование организационного климата. Поэтому компетентностью в данном вопросе должны обладать не только руководители, но и ведущие сотрудники службы управления персоналом.

Именно в области отношений руководителей и службы управления персоналом, пограничных с организационным климатом, заключаются для последней значительные проблемы. Например, руководство требует от службы управления персоналом желательных для него изменений в поведении персонала, при этом не желая меняться само, а служба в результате не в состоянии обеспечить «запланированные» изменения. Или служба управления персоналом предлагает изменения в области управления персоналом, а руководство к ним еще не готово или отказ основывается на прежнем негативном опыте. Живем и работаем по принципу: «Обжегшись на молоке, на воду не дуем».

Или службе управления персоналом предоставим возможность попытаться произвести определенные мероприятия, но службе не хватило профессионализма как при планировании, так и при реализации и контроле результатов. Все приведенные ситуации сегодня широко распространены, но все больше руководителей начинают понимать, что позитивные изменения в поведении персонала могут быть обеспечены только общими усилиями при четком разделении сфер деятельности и ответственности.

Таким образом, организационный климат – это сфера влияния менеджмента и службы управления персоналом, решающих одни и те же задачи по обеспечению стабильности результатов работы персонала.