

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

И.Б. Дуракова
О.А. Родин
С.М. Талтынов

**Теория управления персоналом:
традиционные и новые подходы
к планированию, обучению персонала и
формированию кадровых служб**

Учебное пособие по специальностям
«Менеджмент организации» (СД. 06)
«Управление персоналом» (ОПД Ф.10)

Выпуск 4

Серия учебных пособий удостоена
диплома II степени в конкурсе методических работ ВГУ

Воронеж 2005

Утверждено научно-методическим советом экономического факультета Воронежского госуниверситета (протокол № 9 от 27 ноября 2004г.).

Под общей редакцией д.э.н., проф. Дураковой И.Б.

Рецензент – д.э.н., проф. Беленов О.Н.

Пособие подготовлено на кафедре экономики труда и основ управления экономического факультета Воронежского государственного университета.

Рекомендуется для студентов специальности «Управление персоналом», бакалавров и магистров менеджмента, аспирантов, исследующих работу с людьми в организации, слушателей Программы подготовки руководящих кадров для отраслей народного хозяйства и Программы МВА.

Подготовлено и издано при содействии гранта экономического факультета ВГУ

Содержание

Введение.....	4
Глава 1. Планирование персонала.....	5
1.1. Необходимость и задачи планирования персонала.....	5
1.2. Принципы планирования персонала.....	9
1.3. Основные элементы планирования персонала.....	13
1.4. Методы планирования персонала.....	19
<i>Задачи по планированию потребности в персонале.....</i>	<i>26</i>
<i>Литература.....</i>	<i>28</i>
 Глава 2. Обучение персонала организации.....	29
2.1. Необходимость, понятие и сущность обучения персонала...	29
2.2. Характеристика принципов, целей и задач обучения.....	31
2.3. Предмет, концепции и виды обучения.....	33
2.4. Методы обучения персонала.....	35
2.5. Планирование и организация процесса обучения персонала (прикладные аспекты).....	45
2.6. Оценка эффективности обучения.....	55
2.7. Примеры деловых игр как метода обучения персонала.....	57
<i>Вопросы для самопроверки.....</i>	<i>66</i>
<i>Литература.....</i>	<i>67</i>
 Глава 3. Служба управления персоналом.....	68
3.1. Назначение и эволюция становления служб Управления персоналом в организациях.....	68
3.2. Задачи и функции службы управления персоналом.....	70
3.3. Права службы управления персоналом.....	73
3.4. Помещение для службы управления персоналом (опыт Германии).....	74
3.5. Профессиональный портрет менеджера по персоналу	75
3.6. Необходимость специалиста по человеческим ресурсам на малом предприятии.....	82
3.7. Специфика деятельности служб управления персоналом в разных странах.....	83
3.8. Оценка деятельности службы управления персоналом.....	89
3.9. Пример разработки кадровой политики организации.....	95
3.10. Пример формирования процедуры заключения трудового договора.....	98
3.11. Основные формы первичной документации по учету кадров.	100
<i>Задания для самостоятельной работы.....</i>	<i>101</i>
<i>Литература.....</i>	<i>102</i>

Введение

Всеми миру известна продукция автомобильного гиганта Германии «BMW». Загадочная для непосвященных вязь аббревиатуры – всего лишь честное обозначение профиля предприятия – Баварский моторный завод. Лаковый блеск сходящих с конвейера и остающихся многие десятилетия конкурентоспособными автомобилей – визитная карточка «отлакированного» и постоянно модернизирующегося менеджмента.

Служба персонала, включающая несколько подразделений, или бюро, обеспечивает оперативную разработку и внедрение новых методов отбора кандидатов, введение их в должность, мотивации, аттестации, развития и при этом постоянно «работает над собой» - персонал обновляет знания, приобретает навыки и умения. В ее структуре открываются новые отделы. Последним из появившихся стал носящий название «менеджмента изменений». Внутренняя сторона его аскетичной по виду двери привлекает тремя небольшими, в стандартный лист, плакатами-научениями. Звучат они так: *«Есть пути, которые не ведут дальше»*, *«Есть результаты, в которых никто не нуждается»*, *«Есть развитие, лишенное смысла»*. Соответственно, задачей необходимых изменений в организации, в первую очередь, является выбор верного, обоснованного пути, определение направлений развития, в том числе, персонала, прогнозирование реальных и ожидаемых результатов. Алгоритм, актуальный и для российских предприятий...

Необходимость своевременного решения вопроса, как обосновать изменения в организации посредством традиционных и современных подходов к кадровому планированию; построить и реализовать модель обучения работников в соответствии с предполагаемой траекторией ее движения; сформировать структуру, мобильно реагирующую на необходимость модернизации процедур работы с людьми, определили структуру и содержание настоящего четвертого выпуска учебного пособия по управлению персоналом.

Учебное пособие состоит из трех разделов. Их содержание включает помимо традиционных вариантов планирования персонала, его обучения и организации деятельности служб персонала опыт известных промышленных компаний, иллюстрацию способов проведения профильных расчетов и построения оптимальной структуры осуществляющей работы с персоналом, вопросы и задания для самостоятельной работы, список литературы.

Учебное пособие рекомендуется для студентов специальности «Управление персоналом», бакалавров и магистров менеджмента, аспирантов, исследующих работу с людьми в организации, слушателей Программы подготовки руководящих кадров для отраслей народного хозяйства и Программы МВА.

ГЛАВА 1. ПЛАНИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА

1.1. Необходимость и задачи планирования персонала

Стратегия работы с персоналом должна быть воплощена в конкретные формы (кадровые программы, процедуры и т.д.). Этому способствует механизм кадрового планирования.

Долгое время в управлении персоналом экономически развитых стран ориентировались в основном на текущие потребности организации. При таком подходе работодатель рассчитывал получить в любой момент необходимое количество работников, для использования которых не требуется длительной специальной подготовки. Избыточный рынок рабочей силы давал работодателям такую возможность, а увольнение избыточного персонала не было связано с большими финансовыми потерями. Изменения в условиях деятельности организаций выдвинули требование ориентироваться при формировании ресурсов (в том числе и человеческих) не только на текущие потребности, но и на длительные перспективы.

На сегодняшний день в индустриально развитых странах больше не действует принцип «перекачки рабочей силы», основанный на привлечении необходимой рабочей силы и вытеснении излишних или более не нужных в данный момент работников. Однако и в других странах отказываются от подобного подхода вследствие растущих требований к качеству работников, их готовности брать на себя ответственность.

Если раньше считалось, что кадровое планирование необходимо лишь в случае дефицита рабочей силы, то сегодня превалирует другое мнение: планирование нужно и во времена безработицы, поскольку квалифицированных работников нелегко найти и при ненапряженном положении на рынке труда; кроме того, следует избегать социальных трудностей, часто возникающих при увольнениях.

В 70 - 80-е годы XX в. в практике управления стал применяться систематический анализ перспективных потребностей организаций и фирм в отдельных категориях персонала. В настоящее время все большее число компаний и фирм выделяют планирование персонала как самостоятельный вид деятельности кадровых служб. Организационно-технические изменения производства делают необходимым своевременный поиск и подготовку персонала для решения новых производственных и управленческих задач, а также снижения социальной напряженности по отношению к работникам, рабочие места которых изменяются или ликвидируются. Эти задачи нельзя решить за короткий срок. Таким образом, **кадровое планирование является признаком ответственности управления организации в отношении персонала.**

Практика показала, что в российских организациях кадровое планирование еще не находит свое признание в полном объеме в противоположность планированию производства, сбыта, капиталовложений.



Планирование в SIEMENS

Опыт

На одном из этапов развития компании **Siemens**, определивших ее будущее, руководство компании было обеспокоено тем, что профессиональный и образовательный уровень работников не вполне удовлетворяет возрастающим требованиям. Настораживало, что на протяжении длительного периода неизменной оставалась структура персонала, не увеличивались доля работников высокой квалификации, относительная численность инженерно-технического персонала и управляющих.

После анализа сложившейся ситуации руководство компании решило изменить систему планирования. Кадровая служба провела анализ перспективных планов развития компании и определила, работники каких основных специальностей и какого образовательного уровня потребуются в близком и более отдаленном будущем. Рассматривался период до 10 лет.

В результате было выявлено несоответствие между профессионально-квалификационным уровнем работников компании и тем, который потребуется в перспективе, что привело к разработке плана мероприятий, предусматривавшего:

- подбор кадрового резерва;
- перераспределение персонала внутри компании;
- профессиональную переподготовку персонала.

См: Литvak Б.Г. Практические занятия по управлению: Учеб. пособие / Б.Г. Литvak. – М. : ЗАО Издательство «Экономика», 2002. – 355 с.

Кадровое планирование призвано обеспечить оптимальное раскрытие потенциала наемных работников и их мотивацию в условиях противоречия между производственными требованиями и задачами организации, с одной стороны, и интересами и потребностями работников, с другой.

Планирование персонала должно дать ответы на следующие вопросы:

- сколько персонала и какой квалификации необходимо в будущем до определенного горизонта планирования?
- как можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал, учитывая социальные аспекты?
- как можно использовать работников в соответствии с их способностями?
- как можно целенаправленно содействовать развитию персонала, приспосабливать его знания к изменяющимся требованиям?
- каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия?

Таким образом, планирование персонала – это система комплексных решений, позволяющая:

- обеспечить организацию необходимым персоналом;
- устанавливать взаимное соответствие задач и выполняющих их людей;

- обеспечивать необходимый уровень квалификации работников;
- обеспечивать активное участие работников в деятельности организации.

Цель кадрового планирования можно определить следующим образом: предоставить работающим рабочие места в нужное время и в необходимом количестве в соответствии как с их способностями и в необходимом количестве, так и с требованиями производства. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работникам оптимальным образом развивать свои способности, обеспечивать эффективность труда и отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости¹.

Исходя из этого, основными задачами кадрового планирования являются:

- разработка процедуры кадрового планирования, согласованной с другими его видами;
- увязка кадрового планирования с планированием организации в целом;
- организация эффективного взаимодействия между плановой группой кадровой службы и плановым отделом организации;
- проведение в жизнь решений, способствующих успешному осуществлению стратегии организации;
- содействие организации в выявлении главных кадровых проблем и потребностей при стратегическом планировании;
- улучшение обмена информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.

Как отмечает Е.А. Борисова, результатом идеального планирования персонала является ситуация, когда «правильные люди с правильными навыками/умениями делают правильные вещи в правильном месте в правильное время»².

Планирование персонала должно быть интегрировано в общий процесс планирования в организации и согласовано со следующими его сферами:

- планирование сбыта;
- планирование снабжения (обеспечение сырьем, материалами, привлеченными услугами);
- планирование капиталовложений на приобретение имущества долгосрочного пользования;
- финансовое планирование;
- организационное планирование (планирование оргструктуры и структуры разделения труда в организации).

Только взаимосогласованность всех составных частей планирования может обеспечить единство действий по достижению стоящих перед орга-

¹ Управление персоналом организации: учебник / [под ред. А.Я. Кибанова]. – М. : ИНФРА-М, 1998. – 512 с.

² Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей / Е.А. Борисова. – СПб. : Питер, 2003. – С. 68 – 115.

низацией целей.

Таким образом, планирование персонала можно представить в виде следующей схемы:

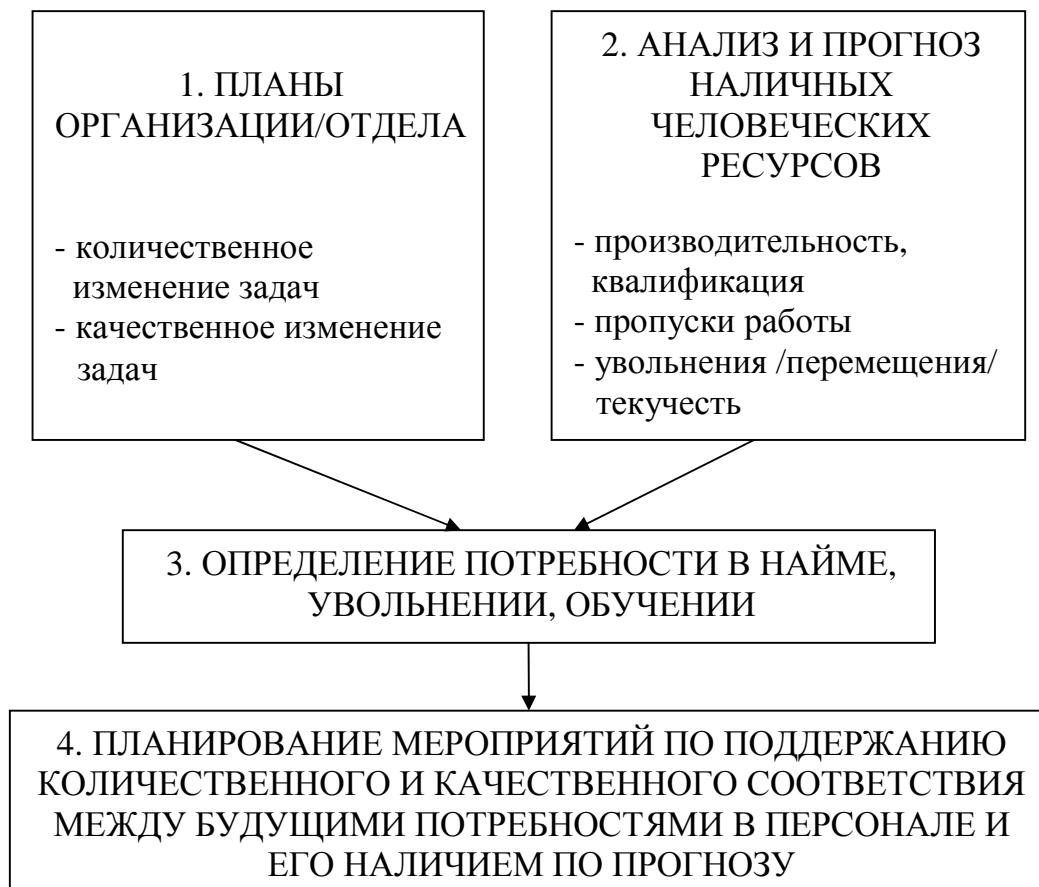


Рис. 1.1. Процесс планирования персонала³

Ответственность за планирование персонала распределяется между службой управления персоналом и линейными менеджерами.

Служба управления персоналом:

1. Участвует в выработке стратегии развития организации, анализирует потребности в персонале с учетом планов организации.
2. Проводит анализ информации об имеющемся персонале, разрабатывает предложения по более эффективному использованию наличных человеческих ресурсов, осуществляет прогноз наличия персонала при различных вариантах развития организации. Работает как на уровне отдельных подразделений, так и обобщает информацию на уровне организации.
3. Анализирует макроэкономическую информацию, законодательство и информацию о рынке труда и образовательных услуг для обеспечения реалистичности планов по работе с персоналом.

³ Борисова Е.А. Указ. соч.

4. Предлагает, согласовывает, утверждает и несет ответственность за реализацию стратегических планов по работе с персоналом.

5. Разрабатывает формы предоставления информации, заявок, планов для облегчения взаимодействия между службой управления персоналом, линейными руководителями и высшим руководством.

6. Консультирует линейных руководителей по вопросам планирования персонала.

Линейные руководители в сфере планирования персонала:

1. Анализируют возможности выполнения планов, поставленных перед отделом, с учетом имеющегося персонала.

2. Осуществляют собственный анализ количественного и качественного состава подчиненного персонала, своевременное предоставление информации и предложений в службу управления персоналом.

3. Вносят предложения, связанные с внедрением новых технологий или изменением технологических процессов вышестоящему руководителю и в службу управления персоналом.

4. Участвуют в согласовании планов по работе с персоналом и выполнении их после утверждения.

1.2. Принципы планирования персонала

Процесс планирования персонала базируется на ряде *принципов*, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления. К основным относятся следующие:

Вовлеченность сотрудников организации в работу над планом уже на самых ранних этапах его составления.

Другим принципом планирования персонала считается его *непрерывность*, обусловленная соответствующим характером хозяйственной деятельности организации и тем обстоятельством, что сам персонал находится в постоянном движении. При этом планирование рассматривается не как единичный акт, а как постоянно повторяющийся процесс.

Принцип *гибкости* подразумевает возможность постоянного внесения корректировок в ранее принятые кадровые решения в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Для обеспечения гибкости в планах должна быть заложена возможность для свободы маневра в определенных пределах.

Единство и взаимосвязь деятельности отдельных частей организации требует соблюдения в планировании такого принципа, как *согласование* планов по персоналу в форме координации и интеграции. *Координация* осуществляется “по горизонтали” - между подразделениями одного уровня, а *интеграция* - “по вертикали”, между выше- и нижестоящими.

Принцип *экономичности* означает, что затраты на составление плана должны быть меньше эффекта, приносимого его выполнением. Как принцип планирования можно рассматривать также *создание необходимых условий для выполнения плана*.

Рассмотренные принципы являются *универсальными*, пригодными для различных уровней управления; в то же время на каждом уровне могут применяться и свои *специфические* принципы.

Например, при планировании в подразделении важную роль играет принцип *узкого места*, говорящий, что общую результативность будет определять работник, обладающий самой низкой производительностью. В то же время на уровне организации этот принцип обычно не применяется, зато едва ли не важнейшим специфическим принципом здесь является *научность планирования*⁴.

Несмотря на то, что планирование персонала имеет много общего с другими областями планирования, тем не менее, в его процессе могут возникать ряд специфических проблем, обусловленных:

- трудностью процесса планирования персонала, связанной со сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов и т.д. Возможности использования персонала в будущем и будущее отношение его к работе прогнозируется с высокой степенью неопределенности. К тому же участники организации сопротивляются тому, чтобы быть «объектами» планирования, могут не соглашаться с результатами планирования и реагировать на это так, что не исключается возможность возникновения конфликта.

- двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, финансов цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании персонала добавляются компоненты социальной эффективности. Если в других областях можно оперировать количественными величинами (например, суммы денежных средств), то данные при кадровом планировании во многом носят качественный характер (данные о способностях, оценке проделанной работы).

Ротуэлл (Rothwell) среди трудностей, обуславливающих некоторый разрыв между теоретическими положениями и их практической реализацией, выделяет:

- влияние изменений и трудность прогнозирования будущего;
- «меняющийся калейдоскоп» приоритетов стратегий в организации;
- неверие в теорию или планирование, демонстрируемое некоторыми менеджерами, которые чаще предпочитают практическую адаптацию теоретическим моделям⁵.

При этом Тейлор (Taylor) отмечает: «Может показаться, что работодатели просто предпочитают подождать, пока их суждение об окружающей среде прояснится настолько, чтобы увидеть полную картину, прежде чем проводить мобилизацию ресурсов при подготовке к приходу будущего.

⁴ Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М: Юристъ, 1998. – 496 с

⁵ Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. / М. Армстронг. - М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.



Планирование и Закон Паркинсона

С юмором о
серьезном

Работа заполняет время, отпущенное на нее. Поскольку работа так растягивается во времени, ясно, что объем ее никак (или почти никак) не связан с числом выполняющих ее людей. Дело тем важнее и сложнее, чем больше времени на него отпущено. Все это знают, но мало изучены последствия этого правила, особенно в области административной. Политики и налогоплательщики почти никогда не сомневаются в том, что чиновничьи штаты так растут, потому что дел все больше. Истина же в том, что количество служащих и объем работы совершенно не связаны между собой. Число служащих возрастает по закону Паркинсона.

Мы можем выделить две основные движущие силы. Для нынешних наших надобностей облечем их в форму двух почти аксиоматических положений:

- 1) чиновник множит подчиненных, но не соперников;
- 2) чиновники работают друг для друга.

Чтобы освоить фактор 1, вообразим, что некий чиновник *A* жалуется на перегрузку. В данном случае не важно, кажется это ему или так оно и есть; заметим, однако, что ощущения *A* (истинные или мнимые) могут порождаться и упадком сил, неизбежным в среднем возрасте. Выхода у него три. Он может уйти; он может попросить себе в помощь чиновника *B*; он может попросить двух подчиненных, *C* и *D*. Как правило, *A* избирает третий путь. Уйдя, он утратил бы право на пенсию. Разделив работу с равным ему *B*, он рискует не попасть на место *W*, когда оно наконец освободится. Так что лучше иметь дело с двумя подчиненными.

Они приадут ему весу, а он поделит работу между ними, причем только он один будет разбираться и в той, и в другой категории дел. Заметьте, что *C* и *D* практически неразлучны. Нельзя взять на службу одного *C*. Почему же? Потому что он разделил бы работу с *A* и стал бы равен ему, как отвергнутый *B*, и даже хуже, он метил бы на место *A*. Итак, подчиненных должно быть не меньше двух, чтобы каждый придерживал другого, боясь, как бы тот его не обскакал. Когда на перегрузку пожалуется *C* (а он пожалуется), *A* с его согласия посоветует начальству взять и ему двух помощников. Чтобы избежать внутренних трений, он посоветует взять двух и для *J*.

Теперь, когда под его началом служат еще и *E*, *F*, *G*, *H*, продвижение *A* по службе практически обеспечено. Когда семеро служащих делают то, что делал один, вступает в игру фактор 2. Семеро столько работают друг для друга, что все они загружены полностью, а *A* занят больше, чем прежде. Любая бумага должна предстать перед каждым. *E* решает, что она входит в ведение *F*, *F* на брасывает ответ и дает его *C*, *C* смело правит его и обращается к *D*, а *D* - к *G*. Однако *G* собрался в отпуск и передает дело *H*, который снова пишет все начерно за подпись *D* и вручает бумагу *C*, а тот, в свою очередь, просматривает ее и кладет в новом виде на стол *A*. Что же делает *A*? Он мог бы с легким сердцем подписать не читая, так как ему есть о чем подумать. Он знает, что в будущем году он займет место *W*, и должен решить, *C* или *D* заменит его самого.

The diagram features a yellow banner at the top with a red target icon on the left. The text "Планирование и Закон Паркинсона" (Planning and Parkinson's Law) is written in blue. To the right, a blue box contains the text "С юмором о серьезном" (With humor about the serious). A curved arrow points from the banner area down towards the main text block.

Он же решит, идти ли в отпуск *G* - вроде бы еще рановато, и не отпустить ли лучше *H* по состоянию здоровья — тот плохо выглядит, и не только из-за семейных неурядиц. Кроме того, надо оплатить *F* работу на конференции и отослать в министерство прошение *E* о пенсии. *A* слышал, что *D* влюблена в замужнюю машинистку, а *G* неизвестно почему поссорился с *F*. Словом, *A* мог бы подписать не читая.

Но не таков *A*. Как ни терзают его проблемы, порожденные самим существованием его коллег, совесть не позволяет ему пренебречь долгом. Он внимательно читает документ, вычеркивает неудачные абзацы, привнесенные *C* и *D*, и возвращает его к тому виду, который был избран изначально разумным (хотя и склонным) *F*. Правит он и стиль — никто из этих юнцов языка своего толком не знает, — и в результате мы видим тот вариант, который создал бы *A*, если бы *C*, *D*, *E*, *F*, *G* и *H* вообще не родились. Но вариант этот создало множество людей, и ушло на него немало времени.

Никто не отлынивал от работы, все старались. Лишь поздно вечером *A* покидает свой пост, чтобы пуститься в долгий путь домой. Теперь во всех окнах его учреждения гаснет свет и тьма сгущается, знаменуя конец еще одного нелегкого трудового дня. *A* уходит одним из последних, сильно сутуясь, и думает с кривой улыбкой, что поздний час, как и седина, — возмездие за успех.

См: Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона: пер. с англ. / С.Н. Паркинсон. — М.: ООО «Издательство АСТ», 2002. — 474 с.

Им кажется, что чем более сложным и нестабильным является деловое окружение, тем целесообразнее занять выжидательную позицию и только потом переходить к конкретным действиям⁶.

Распространенными ошибками при планировании персонала являются акцент на краткосрочных потребностях и отсутствие координации с долгосрочными планами организации, что ведет к концентрации внимания лишь на проблемах и кризисах в краткосрочном периоде.

Можно выделить 8 так называемых «ловушек», или «камней препятствования» для успешного планирования⁷:

1) Специалистам по кадровому планированию приходится работать в среде, характеризующейся неясными инструкциями, различными направлениями в политике компании, разнообразными стилями управления.

2) Планирование персонала должно поддерживаться высшим руководством.

⁶ Армстронг М. Указ. соч.

⁷ Byars L. Human resource management. / L. Byars, L. Rue. – 1991. – p. 362.

3) Многие программы кадрового планирования терпят крах из-за чрезмерного первичного «напряжения»: успешные программы «стартуют» медленно и развиваются постепенно.

4) Необходима координация управления персоналом и управления в целом. В противном случае планирование персонала может производиться "в отрыве" от общего управления фирмой.

5) Планирование персонала обязательно должно быть интегрировано в общие планы организации. При этом важно взаимодействие между отделами планирования и кадровой службой.

6) Противопоставление количественного и качественного подходов может привести к тому, что одни рассматривают планирование персонала как некую числовую методику, для организации потока движения людей в организации. Другие фокусируют свое внимание исключительно на индивидуальном продвижении и развитии карьеры работников, т. е. на качественном подходе. Оптимальный же результат дает синтез первого и второго.

7) Кадровое планирование не является исключительно функцией отдела кадрового планирования. Успешное планирование персонала зависит от привлечения в этот процесс других менеджеров, которые непосредственно работают с людьми "на местах".

8) По мере того, как кадровое планирование становится все более популярным, в его процесс все активнее привлекаются постоянно возникающие новые технологии, приемы и т.д. Возможно попадание в «техническую ловушку» - развитие тенденции к использованию нового не по причине необходимости, а лишь потому, что «это используют все».

1.3. Основные элементы планирования персонала

1.3.1. Анализ состава персонала.

Прежде всего, проводится анализ фактического соответствия качественного и количественного состава персонала стоящим перед организацией задачам и требованиям, предъявляемым к исполнителям. При этом оценка принимает вид постоянного отслеживания, а не периодических мероприятий (то есть всегда готов ответ на вопрос: "Что есть в наличии?").

Качественный анализ состава персонала имеет своей основной задачей определение и оценку знаний и умений сотрудников к четко определенному времени планирования.

Задача количественного анализа состава персонала – определение имеющегося числа сотрудников по каждой категории персонала (например, служащий или рабочий, прошедшие обучение или неквалифицированные кадры, мужчины и женщины, молодежь...)

Важно установить природу несоответствия между требуемым и имеющимся в наличии персоналом, поскольку этим обуславливается круг мероприятий по ликвидации подобного несоответствия.

1.3.2. Планирование потребности в персонале.

Основная цель - определение количественной и качественной потребности в персонале, который нужен для обеспечения имеющейся в настоящий момент и будущей производительности предприятия.

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

Потребность в персонале подвергается влиянию внешних и внутренних по отношению к организации факторов (см. рис. 1.2).



Рис. 1.2. Факторы влияния на потребность в персонале⁸

⁸ Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П.Беляцкий, С.Е.Велесько, П.Ройш. – Минск : Экоперспектива, 2000. - 320 с.

Как отмечает Р. Марр, определение потребности в персонале может вызывать создание и усиление «конфликтных потенциалов», в тех случаях, когда:

- определение потребности в персонале ведет к результатам, ущемляющим интересы отдельных сотрудников (например, увольнения);
- при определении количественной потребности в персонале обнаруживается, что сотрудников либо слишком мало, либо слишком много. В первом случае возникает необходимость в сверхурочных, связанных для сотрудников с перегрузками и вызывающих у них чувство недовольства. Во втором - возникает угроза конфликтов с отделами финансов, если выявляются непроизводительные затраты, вызванные неправильным определением потребности в персонале;
- результаты определения потребности в персонале, о факте проведения которого сотрудникам известно, либо не доводятся до их сведения, либо не вызывают у сотрудников доверия, например, на основании прошлого негативного опыта;
- определение потребности в персонале служит инструментом создания или наращивания властных потенциалов в организации, в частности, через выявление высокой потребности в персонале, поскольку численность сотрудников считается показателем важности соответствующего подразделения в организации. Конфликты возникают при этом в подразделениях, считающих, что их персональные ресурсы слишком малы.⁹

В то же время безошибочное определение потребности в персонале служит предпосылкой того, что сотрудники будут находиться в распоряжении организации в соответствии с ее количественными, качественными, временными и территориальными потребностями, и устраниет, таким образом, конфликты, которые могли бы возникнуть из-за дисбалансов в вышеперечисленных областях.

1.3.3. Планирование обеспечения персоналом непосредственно исходит из планирования потребности в персонале и также учитывает как количественные, так и качественные аспекты. Оно подразделяется на четыре составляющих:

A) Планирование набора персонала. Связано с выбором источников привлечения кандидатов (внешнего или внутреннего), а также с ознакомлением потенциальных кандидатов с предлагаемыми вакансиями при помощи средств информации (публикации, Интернет и т.д.).

B) Планирование отбора связано с выбором инструментария отбора, а также структурирование отдельных этапов проведения отбора кандидатов на вакантные места.

C) Планирование принятия на работу. При этом принимаются во внимание нормы трудового права и законодательства, в том числе и при заключении трудовых контрактов.

⁹ Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / [под ред. Марра Р., Шмидта Г.М.]. – М. : МГУ, 1997. – 480 с.

Г) Планирование адаптации сотрудников, то есть мероприятий по знакомству новых сотрудников с организацией, рабочим местом и коллективом.

1.3.4. Планирование использования персонала

Его цель – обеспечение соответствия распределения сотрудников по рабочим местам, основой которого является соответствие квалификации требованиям данного рабочего места. Сравнение квалификационного профиля сотрудников и этих требований позволяет оценить коэффициент профессиональной пригодности сотрудников рабочему месту.

Кроме того, при планировании использования следует стремиться к обеспечению оптимальной степени удовлетворенности работников своими рабочими местами, чтобы были учтены их способности, умения, мотивация. Планирование использования персонала находит свою реализацию в разработке плана замещения штатных должностей.

Другой областью этого элемента планирования является планирование времени сотрудников (разработка планов рабочих смен, планов по использованию непостоянной и частично задействованной рабочей силы и вспомогательных сотрудников, организация использования сотрудников при нестабильном рабочем цикле связанном, например, с сезонными изменениями в торговле). Также необходимо обращать внимание на планирование отпусков, планирование предоставления сотрудников для участия в различных образовательных программах.

1.3.5. Планирование развития персонала

Основная цель – определение будущих требований, предъявляемых к рабочим местам, и планирование мероприятий, которые служат профессиональному развитию сотрудников. Оно призвано использовать внутренние ресурсы без поиска персонала на внешнем рынке труда. Планирование развития персонала можно разделить на планирование образования, повышения квалификации сотрудников и планирование карьеры.

Все мероприятия по развитию персонал должны быть направлены на упразднение дефицита в знаниях и навыках сотрудников. Многие крупные предприятия для обучения своих работников создают собственные образовательные центры, максимально приближенные к специфике деятельности фирмы. Малые и средние организации могут воспользоваться услугами внешних образовательных центров.

1.3.6. Планирование высвобождения персонала.

Цель – установление и своевременное или опережающее уменьшение излишков персонала. Причинами высвобождения могут являться: прекращение производства из-за нецелесообразности дальнейшего существования предприятия; спад производства; новое техническое развитие; изменение требований к рабочим местам; изменение организационной структуры и т.д.

Для избегания передачи на внешний рынок труда квалифицированных кадров и смягчения социальной напряженности организации могут использовать опережающее высвобождение персонала, которое заключается в разработке прогнозов по высвобождению персонала и планированию путей альтернативного использования сотрудников. К сожалению, данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени практически не получило развития в отечественных организациях.

При планировании высвобождения персонала в первую очередь следует наметить мероприятия, при проведении которых не требуется проведения сокращения персонала:

- 1) прекращение найма на работу. Эта мера дает возможность за счет собственной убыли работников трудоустроить высвобождающихся работников;
- 2) перемещения на другие свободные места излишней рабочей силы;
- 3) сокращение продолжительности рабочего времени. В этом случае излишняя численность будет ликвидирована за счет того, что потребуется большее количество работников. Существует несколько вариантов такого сокращения. Это отмена сверхурочных, перегрузки некоторых работников, перевод части работников на неполный рабочий день и т. д.;
- 4) отмена передачи заказов в другие организации, если эти заказы можно выполнить собственными силами, без потери связей, необходимых для организаций;
- 5) введение укороченной рабочей недели.

На второй стадии планируются мероприятия, направленные на сокращение сотрудников. Преимущество отдается тем, при которых работники покидают предприятие добровольно. При этом может происходить: выплата денежных компенсаций при увольнении (на западных предприятиях до 7-10 месячных зарплат в зависимости от стажа работы и ряда других показателей); досрочный уход на пенсию; помощь работнику в подборе нового места работы и др.

1.3.7. Планирование затрат на персонал

Цель – установление изменений затрат на персонал внутри определенного планового периода времени. При этом производится сопоставление с предполагаемой степенью успешности предприятия, его способности выдержать подобное изменение затрат. Данный элемент планирования персонала находится в тесной связи с планированием финансов и анализом хозяйственной деятельности.

В индустриально-развитых странах важность планирования затрат обусловлена тенденцией увеличения веса затрат на персонал в издержках предприятия, что может быть объяснено следующими факторами:

- несбалансированностью производительности рабочих и затрат на персонал;

- использованием новых технологий, требующих более квалифицированного и, соответственно, более «дорогого» персонала;
- влиянием законодательства и тарифных соглашений.

При планировании расходов на персонал следует иметь в виду в первую очередь следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработка плата; отчисления на социальное страхование; расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами за общественное питание, с жилищно-бытовым и культурным обслуживанием, физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды. Следует также планировать расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики), здорового психологического климата в организации, на создание рабочих мест.

Если в организации большая текучесть кадров, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При высокой текучести кадров растут размер оплаты сверхурочных работ, брак и простои, повышается уровень заболеваемости, производственного травматизма, наступает ранняя инвалидность. Все это ведет к увеличению расходов на персонал, к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности.

По мере развития рыночных отношений появляется необходимость учитывать новые виды затрат, связанные с участием работников в прибылях и капитале организаций.

**ПЛАНИРОВАНИЕ КАК
ПРИЗНАК КУЛЬТУРЫ
МЕНЕДЖМЕНТА**

Опыт

Планирование - один из признаков высокой культуры менеджмента в компании. Работая в рекрутинговом агентстве и обсуждая с компаниями заказы на подбор персонала, я всегда спрашиваю, когда требуемый работник должен приступить к работе. И нередко получаю ответ: «Вчера!» Интересно, что в российских компаниях такое встречается гораздо чаще, чем в западных. Наличие плана подбора персонала является необходимым условием для бюджетирования деятельности кадровой службы. Один мой коллега как-то сказал: «Если бы для оценки менеджера по персоналу мне было дозволено задать ему только один вопрос, я бы спросил о бюджете возглавляемой им кадровой службы». Действительно, отсутствие такого бюджета или, напротив, его наличие, объем и структура являются важными характеристиками постановки работы с кадрами в компании.

Валерий Поляков
президент Кадрового объединения "Метрополис"

1.4. Методы планирования персонала

При планировании потребности в персонале могут использоваться различные методы, краткая характеристика которых представлена ниже.

Балансовый метод основывается на взаимной увязке ресурсов, которыми располагает организация, и потребностей в них в рамках планового периода. Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит. Необходимые ресурсы можно привлекать с внутреннего или внешнего рынка труда. Алгоритм расчета фактической потребности в персонале представлен в Таблице 1.1.

Другим методом планирования является **нормативный**. Он состоит в том, что в основу плановых заданий на определенный период (а соответственно, и в основу балансов) кладутся нормы затрат различных ресурсов (в нашем случае трудовых) на единицу продукции (в данном случае рабочего времени, расхода фонда заработной платы и проч.).

Таблица 1.1
Последовательность расчета потребности в персонале

Показатели	Количество
Штатные должности к началу времени планирования:	
а) занятые штатные должности к началу времени планирования (имеющиеся работники);	
б) поступления (прием на работу после обучения, возвращение после службы в армии и т. д.)	
= подлежащая немедленному покрытию потребность или Избыток	
+ случаи необходимой замены в связи с уходом на пенсию;	
+ случаи необходимой замены в связи с призывом в армию;	
+ случаи необходимой замены в связи с текучестью рабочей силы	
+ случаи необходимой замены в связи со смертью (согласно статистике)	
= потребность в замене	
+ потребность в новых кадрах (создаваемые новые штатные должности);	
- уменьшение потребности в кадрах (ликвидируемые штатные должности)	
= фактическая потребность в кадрах или их избыток	

К *нормам труда* относятся нормы выработки, времени, обслуживания, численности. Они устанавливаются для работников в соответствии с достигнутым уровнем развития техники, технологии, организации производства и труда. В условиях коллективных форм организаций и оплаты труда могут применяться укрупненные комплексные нормы. По мере про-

ведения аттестации, рационализации рабочих мест, внедрения новой техники, технологий, осуществления организационно-технических мероприятий, обеспечивающих рост производительности труда, нормы подлежат обязательному пересмотру. Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и вместе с балансовым.

При использовании нормативного метода исходными данными для определения требуемого количества рабочих являются: производственная программа на плановый период времени; нормы времени, нормы выработки; трудоемкость производственной программы; организационно-технические мероприятия по снижению трудоемкости программы; отчетные (расчетные) данные о коэффициенте выполнения норм; баланс рабочего времени одного рабочего (см. Табл. 1.2) и некоторые другие документы. Баланс рабочего времени составляется для каждого структурного подразделения отдельно.

Таблица 1.2
Баланс рабочего времени одного среднесписочного рабочего за год

Элементы рабочего времени	План	Отчет
1. Календарный фонд времени, дней	365	365
2. Выходные и праздничные дни	100	100
3. Номинальный фонд времени, дней (п. 1 – п.2.)	265	265
4. Невыходы, дней	33	34,2
в том числе:		
- очередные и дополнительные отпуска	19,5	19,5
- отпуска, связанные с родами	0,9	0,8
- выполнение государственных и общественных обязанностей	1,8	1,8
- по болезни	9,2	9,7
- по разрешению администрации	1,6	1,8
- целодневные простоя	—	0,5
- прогулы	—	0,1
5. Фактически используемое время, дней (п. 3 – п.4)	232	230,8
6. Потери рабочего времени в связи с сокращением продолжительности рабочего дня, часов, всего	0,25	0,44
в том числе:		
- перерывы для кормящих матерей	—	—
- льготные часы подросткам	0,15	0,14
- внутрисменные простоя	—	0,2
- сверхурочная работа	—	—
- в предпраздничные дни	0,10	0,10
7. Фактическая продолжительность дня, часов (нормальная продолжительность за вычетом потерь)	7,75	7,56
8. Полезный (эффективный) фонд рабочего времени, часов (п.5 х п.7)	1798,0	1744,8

При упрощенных расчетах общая потребность в персонале определяется **по нормам выработки**:

$$Q_{nl} = \frac{Q_{pl}}{B_{nl}}, \quad (1)$$

где Q_{nl} - среднесписочная плановая численность рабочих;

Q_{pl} - планируемый объем выпуска продукции;

B_{nl} - плановая норма выработки на одного рабочего.

Плановая численность (Q_{nl}) рабочих-сдельщиков и рабочих повременщиков, занятых на нормируемых работах, определяется с использованием данных о **трудоемкости** производственной программы по формуле:

$$Q_{nl} = \frac{T_{np}}{\Phi_{nl}} \times K_{cn}, \quad (2)$$

где:

T_{np} - трудоемкость производственной программы

Φ_{nl} - полезный фонд времени 1 рабочего (определяется из баланса рабочего времени)

K_{cn} - коэффициент пересчета явочной численности в списочную (в прерывных производствах определяется отношением номинального времени к явочному, в непрерывных – отношением календарного к явочному);

Расчет численности рабочих, занятых обслуживанием оборудования, его наладкой, ремонтом и другими подсобными работами проводится **по нормам обслуживания** по формуле:

$$Q_{nl} = \frac{O \times C}{H_o} \times K_{cn}, \quad (3)$$

где O - число единиц оборудования;

C - количество смен;

H_o - норма обслуживания (сколько единиц оборудования может обслужить 1 рабочий);

Пример: На предприятии имеется 1000 единиц оборудования. Норма обслуживания 1 слесаря-ремонтника – 100 единиц за смену. Предприятие работает в 2 смены. Номинальный фонд рабочего времени – 265 дней, реальный – 230 дней. Численность слесарей-ремонтников рассчитывается следующим образом:

$$Q_{nl} = \frac{1000 \times 2}{100} \times \frac{265}{230} = 23 \text{ чел.}$$

Применительно к работам, по которым не устанавливаются их объемы и нормы выработки, численность рабочих может быть определена непосредственно **по рабочим местам**:

$$Q_{nl} = n \times C \times K_{cn}, \quad (4)$$

где n - число рабочих мест

Пример: В цехе имеется 4 крана. Каждый из них обслуживается крановщиком и двумя стропальщиками. Цех работает в две смены. Данные по фонду рабочего времени – как в предыдущей задаче. Соответственно, необходимое количество крановщиков составит:

$$Q_{nl} = 4 \times 2 \times \frac{265}{230} = 9 \text{ чел.}$$

стропальщиков:

$$Q_{nl} = 4 \times 2 \times 2 \times \frac{265}{230} = 18 \text{ чел.}$$

Расчет **по нормативам численности** осуществляется, когда производственный объект или оборудование обслуживаются группой рабочих, и не предопределяется их расстановка внутри объекта. Норматив численности определяется на основе нормы обслуживания или нормы времени обслуживания по формуле:

$$H_u = \frac{P}{H_o} \times K_{cn} \quad (5)$$

где P - объем работы;

H_o - норма обслуживания (в тех же единицах, что и объем работы)

При определении численности **административно-управленческого персонала** можно использовать формулу Розенкранца. Она служит для проверки соответствия фактической численности необходимой, которая задается загрузкой данного подразделения или предприятия в целом:

$$Q = \frac{\sum_{i=1}^n m_i \times t_i}{T} \times K_{hpb} + \frac{t_p}{T} \times \frac{K_{phb}}{K_{phb}}, \quad (6)$$

$Ч$ - численность административно-управленческого персонала определенной профессии, специальности, подразделения и т.п.;

n - количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку данной категории специалистов;

m_i - среднее количество определенных действий (расчетов, обработки заказов, переговоров и т.п.) в рамках i -го организационно-управленческого вида работ за установленный промежуток времени (например, за год);

t_i - время, необходимое для выполнения единицы m в рамках i -го организационно-управленческого вида работ;

T - рабочее время специалиста согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$ - коэффициент необходимого распределения времени;

$K_{фрв}$ - коэффициент фактического распределения времени;

t_p - время на различные работы, которые невозможно учесть в предварительных (плановых) расчетах.

Коэффициент необходимого распределения времени ($K_{нрв}$) рассчитывается следующим образом:

$$K_{нрв} = K_{оп} \times K_o \times K_n, \quad (7)$$

$K_{оп}$ - коэффициент, учитывающий затраты на дополнительные работы, заранее неучтенные во времени, необходимом для определенного процесса ($\sum_{i=1}^n m_i \times t_i$); как правило, в пределах $1,2 \leq K_{оп} \leq 1,4$;

K_o - коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников в течение рабочего дня, как правило, устанавливается на уровне 1,12;

K_n - коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

Коэффициент фактического распределения времени ($K_{фрв}$) определяется отношением общего фонда рабочего времени какого-либо подразделения ко времени, рассчитанному как ($\sum_{i=1}^n m_i \times t_i$);

Пример планирования

Опыт

Для определения численности персонала руководство автомобильного холдинга **Major** использует несколько способов. Когда открывается новый дилерский центр, формируется его штат, основываясь на опыте иностранных автомобильных компаний. Объем обязательных работ, приходящийся на один центр в первые месяцы его развития, примерно одинаков, поэтому для каждого из них предусмотрено около 40 стандартных должностных позиций. Они распределяются по типовым подразделениям: дирекция (директор центра и 2 секретаря), салон продаж автомобилей (руководитель, администратор и 4 продавца-консультанта), отдел продаж запчастей (менеджер и три продавца), сервисная служба (5 главных менеджеров и 12 механиков), склад (руководитель и 2 сотрудника) и проч.

Со временем число клиентов дилерского центра растет (когда и как оно увеличивается, в компании приблизительно знают исходя из собственных исследований рынка), поэтому типовой штат нуждается в пополнении. Например, чтобы определить, сколько нужно нанять дополнительных технических сотрудников, в **Major** используется показатель нормы выработки, который указывает, за какое время один сотрудник должен выполнить определенный объем работы. База нормы выработки составляется исследовательскими подразделениями поставщиков - автомобильных компаний. Например, согласно этим нормам, механик в дилерском центре Nissan должен успеть заменить воздушный фильтр за 0,2 часа, масло двигателя – за 0,4 часа, а передние колодки – за 0,6 часа. Сравнивая эти показатели с прогнозируемым объемом заказов, делается вывод, справится ли с ним штат службы или нужны дополнительные механики.

В компании **Major** проводится также и функциональный анализ, чтобы выяснить, не появляются ли у сотрудников со временем новые задачи, которые их отвлекают от выполнения основных. Например, резко выросли продажи автомобилей в кредит. Все вопросы, связанные с оформлением документов по таким покупкам, решали продавцы-консультанты. Вскоре выяснилось, что из-за работы с бумагами у них остается меньше времени на то, чтобы выполнять свою основную функцию – общаться с клиентами и продавать машины. Чтобы разгрузить продавцов, во всех дилерских центрах ввели новую должность – кредитного менеджера.

(По материалам журнала «Секрет фирмы»)

К математико-статистическим можно отнести следующие методы планирования потребности в персонале:

Метод экстраполяции состоит в перенесении сегодняшней ситуации (пропорций) в будущее. Привлекательность этого метода состоит в его общедоступности. Ограниченност заключается в невозможности учесть изменения в развитии организации и внешней среды. Поэтому метод подходит для краткосрочного планирования и для организаций со стабильной структурой, действующих в стабильной окружающей среде. Многие орга-

низации пользуются методом скорректированной экстраполяции, который учитывает изменения в соотношении факторов, определяющих численность сотрудников - повышение производительности труда, повышение цен и т.д.

Метод регрессионного анализа предполагает установление зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами. При линейной регрессии (т. е. $Y = a + bX$) прогнозы основываются на корреляции между уровнем занятости и таким бизнес-критерием, как объем продаж. Поскольку ни один фактор не может полностью отразить потребность в персонале, такие прогнозы имеют мало шансов оказаться точными, за исключением, быть может, небольших фирм в очень стабильных окружающих условиях. Соответственно для расчета состояния спроса в будущем может понадобиться ввод расширенного множества факторов, что приведет к множественному регрессионному анализу (т. е. $Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + \dots$). Коэффициенты b рассчитываются так, чтобы отделить направление и величину воздействия, которое каждая переменная оказывает на спрос на человеческие ресурсы. После этого полученные оценки независимых переменных вводятся в уравнение для расчета потребности в персонале.

Методы линейного программирования позволяют путем решения системы уравнений и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, определять их оптимальные величины во взаимном сочетании. Это помогает по заданному критерию выбрать наиболее подходящий вариант функционирования или развития объекта управления, например распределения работников, позволяющего, с одной стороны, наиболее полно обслужить всех клиентов, а с другой стороны, сделать это при минимальных затратах и т.д. Однако возможности применения этого метода в сфере кадрового планирования ограничены.

Метод экспертных оценок основан на использовании мнений специалистов для определения потребностей в персонале. Такими специалистами в организации являются, прежде всего, руководители подразделений. Служба управления персоналом занимается сбором и обработкой их оценок. В зависимости от размеров организации и числа линейных руководителей для этого могут использоваться различные методы - групповое обсуждение, письменный обзор (когда каждому руководителю предлагается ответить на подготовленный службой управления персоналом вопросник), метод Дельфи. Последний представляет собой письменный диалог между службой персонала и группой экспертов. Кадровая служба разрабатывает вопросник по поводу потребностей в персонале и направляет его экспертам, затем обрабатывает их ответы и возвращает обобщенные результаты экспертам вместе с вопросами. Эта процедура повторяется до тех пор, пока эксперты не достигнут соглашения в отношении потребностей в рабочей силе.

Преимущество метода экспертных оценок заключается в участии линейных руководителей, их знания и опыт придают плану дополнитель-

ную весомость в глазах высшего руководства. Недостатки метода связаны с трудоемкостью процесса сбора и обработки мнений экспертов, а также с субъективностью их суждений.

В целях оптимизации численности персонала также может использоваться метод **бенчмаркинга¹⁰**. Для этого компании используют открытые или коммерческие информационные источники. При этом в качестве «образца для подражания» могут браться прямые конкуренты или отдельные подразделения успешно работающих фирм. Однако этот метод дает лишь приблизительные ориентиры. Кроме того, в большинстве случаев прямое копирование не является корректным, и приходится использовать ряд дополнительных показателей (издержки на одного сотрудника; соотношение численности персонала и объема выполняемых работ; доля товарооборота или прибыли компании, приходящаяся на одного сотрудника).

Задачи по планированию потребности в персонале

Задача 1. На основе исходных данных рассчитать численность необходимого персонала по нормам обслуживания.

Вид работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции (час.)	Количество операций за смену
1. Загрузка агрегата	0,02	60
2. Контроль рабочего процесса	0,08	120
3. Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов – 8;

Режим работы агрегатов – 2 смены;

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену – 8;

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену – 4;

Полезный фонд времени 1 работника за смену – 7 часов;

Время на дополнительное обслуживание агрегата за смену – 1,4 часа;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную - 1,15.

Задача 2. На основе имеющихся данных рассчитать численность производственного персонала для каждого вида работ по трудоемкости.

¹⁰ Бенчмаркинг — это постоянный процесс изучения и оценки товаров, услуг и опыта производства самых серьезных конкурентов либо тех компаний, которые являются признанными лидерами в своих областях» (См: Camp R. The Search for Industry Best Practices that lead to Superior Performances / R. Camp. – USA - Milwaukee: Quality Press, 1989).

Показатели	Вид работы А	Вид работы Б
Трудоемкость изделия (час.), в т.ч.:		
Изделие 1	0,8	0,5
Изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа (шт.)		
Изделие 1	1000	1000
Изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка НЗП		
Изделие 1	100	150
Изделие 2	170	120
Планируемое выполнение норм, %	104	105
Полезный фонд времени 1 работника (час.)	432,5	435,5

Задача 3. Планом развития фирмы в прогнозируемом периоде (следующий год) повышение объема производства продукции предусмотрено только за счет роста производительности труда, без увеличения численности.

Из анализа показателей установлено, что 40% работников, достигающих пенсионного возраста, остаются работать на фирме.

Доля работников, для которых пенсионный возраст наступит в планированном периоде, – 6% от общей численности персонала.

Доля убыли работников в связи с инвалидностью и смертностью составляет 3% от общей численности персонала.

Численность уволенных в ряды вооруженных сил ожидается в районе 60 чел, в связи с направлением на учебу – 40 чел.

Доля увольнений в связи с естественной убылью, уходом на учебу, призывом в армию составляет примерно 60% планируемой убыли.

Коэффициент текучести персонала предполагается снизить в планированном периоде с 14 до 10 %.

Вновь привлекаемый персонал после службы в армии составляет 10% от численности работников, уволенных в вооруженные силы.

Задание: определить планируемый найм работников на фирму со стороны.

Основная литература

1. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н.П.Беляцкий, С.Е.Велесько, П.Ройш. – Минск : Экоперспектива, 2000. - 320 с.
2. Управление персоналом организации : учебник для студ. вузов / [под ред. А.Я. Кибанова]. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 636 с.
3. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии / Г.И. Шепеленко. – Ростов-на-Дону : МарТ, 2000. – 544 с.

Дополнительная литература

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: пер. с англ. / М. Армстронг. - М. : ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
2. Борисова Е.А. Управление персоналом для современных руководителей / Е.А. Борисова. – СПб. : Питер, 2003. – С. 68 – 115.
3. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала : пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М: Юристъ, 1998. – 496 с.
4. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / [под ред. Марра Р., Шмидта Г.М.]. – М. : МГУ, 1997. – 480 с.
5. Управление человеческими ресурсами / [под ред. М. Пула, М. Уорнера]. – СПб. : Питер, 2002. – С. 163-190 с.

ГЛАВА 2. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Необходимость, понятие и сущность обучения персонала

Необходимость обучения работников в современной компании исходит из соображений как теоретического, так и прикладного характера.

В динамично меняющихся условиях постиндустриальной эпохи, ускоренного научно-технического прогресса, генерации и диффузии новой, «интеллектуальной», экономики качественных знаний и гибких подходов к их использованию на предприятиях все больше возрастает значение подготовки персонала к выполнению новых, более сложных задач и видов деятельности.

В связи с новыми перспективами развития деловых отношений в современном цивилизованном мире значительно расширяются потребности компаний в обучении работников и развитие персонала становится важнейшим условием успешного функционирования каждой организации.

Необходимость подготовки персонала к настоящим и предстоящим изменениям и нововведениям может быть вызвана как изменением внешних условий (экономическая политика государства, законодательство, система налогообложения, появление новых конкурентов и т.п.), так и изменением внутренних условий организации (реструктуризация, внедрение новой технологии, появление новых рабочих мест и др.).

Использование организацией нового современного оборудования, внедрение более эффективных технологий, возможные изменения методов руководства и проведение других организационных изменений могут привести к серьезному изменению содержания труда работников различных категорий. Вследствие этого возникает потребность в дополнительных знаниях, в развитии необходимых навыков и нестандартных подходов к работе. В этих условиях подготовка работников к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач должна обеспечить более успешную деятельность работника, которая приведет к повышению деятельности компании в целом.

Среди основных факторов, определяющих необходимость и значимость обучения персонала, можно выделить следующие.

Во-первых, обучение способствует повышению уровня трудовой мотивации, приверженности персонала своей организации и его включенности в ее дела, созданию благоприятного климата в организации, и хорошо спланированная и организованная работа по обучению может стать для организации залогом успеха компании в достижении своих краткосрочных и долгосрочных целей, в повышении конкурентоспособности.

Во-вторых, обучение играет значимую роль и в повышении ценности человеческих ресурсов. Для многих крупных западных компаний бюджет профессионального обучения стал наибольшей после заработной платы статьей расходов и составляет миллиарды долларов. Некоторые компании

создали собственные университеты и институты подготовки и переподготовки персонала.

Наконец, повышение квалификации работника дает ему дополнительные возможности профессионального роста как внутри, так и вне организации, делая его более конкурентоспособным на рынке труда.

Среди важных преимуществ, которые дает обучение, отметим следующие:

- повышение эффективности труда – так как повышается производительность, улучшается качество и работа выполняется вовремя;
- облегчение, ослабление контроля – так как решаются проблемы опозданий, прогулов и т.п.;
- усовершенствование методов найма и отбора персонала. Возможность обучения привлекает нужных людей;
- сокращение текучести рабочей силы. Развивается потенциал работников повышается степень удовлетворения работников от работы;
- снижение затрат, вытекающие из вышеперечисленных преимуществ;
- более полное удовлетворение потребностей клиентов, достигаемое путем улучшения качества товаров и услуг.

С учетом того, что слово "*"обучение"*" в русском языке имеет весьма широкие понятийные поля, представляется необходимым здесь ввести некоторые ограничения и использовать его как термин в следующем контексте: **обучение персонала** – это *систематический процесс целенаправленного изменения знаний, рабочих навыков, мотивации, поведения и сознания работников*.¹

В реальной жизни обучение - это не только семинары, лекции, тренинги. Оно может быть менее формально, и большая часть его проходит во время работы, прямо на рабочем месте. Очень часто люди даже не осознают того, что обучаются, задавая вопросы.

Например, всем знакомо ощущение "дискомфорта первого дня" работы в новой организации или в новой должности. Знаний и квалификации в этот адаптационный период явно недостаточно, так как все организации уникальны присущими только им особенностями (в литературе по менеджменту этот феномен обозначают термином "культура организации"). Как правило, первое, что делают "новички", - начинают собирать информацию о гласных и негласных правилах, о традициях и обычных процедурах, о системе отчетности и т.д. Они получают информацию, осмысливают её и что-то изменяют в своей работе. Иначе говоря, они обучаются. Результатом обучения является не сумма знаний, не диплом или удостоверение, а изменения в деятельности человека, в его работе. Очень важно создать в компании некоторую критическую массу сотрудников, проходящих

¹ Форсиф П. Развитие и обучение персонала / П. Форсиф. - СПб. : ИД Нева, 2003. – 182 с.

обучение постоянно, таким образом в компании будет присутствовать постоянное совершенствование технологий, навыков и поведения.

Задача-максимум - выстроить систему и спланировать обучение для ключевых сотрудников таким образом, чтобы, заложив в персонале гибкость и способность к самообучению, "пробить" упрятость (риgidность) компании, ее неспособность к изменениям. Главная задача - задать определенный темп изменения, создать развивающуюся организацию. Эта задача гораздо более глобальная и важная, чем посещение конкретного тренинга отдельным менеджером компании.

Обучение персонала – еще и основной путь получения работниками профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

За организацию обучения несут ответственность все, кто обеспечивает успешное выполнение работы с целью поддержания уровня производительности труда выполняющих эту работу работников. То есть обучение – это ответственность всей вертикали управления – от высшего руководителя до инспектора низшего звена.

Всех новых сотрудников требуется ввести в должность, познакомить их с организацией, ее товарами/ услугами, с кадровой политикой, методами работы. Новые работники редко работают с использованием требуемого уровня знаний и навыков. Их следует обучить знаниям и навыкам, необходимым для работы. Обучение призвано заполнить пробелы, которые выявляются в ходе определения соответствия кандидата требованиям к будущей работе (при отборе).

Именно на менеджерах лежит ответственность за знакомство новичков с отделом, за их обучение с самого начала согласно правилам и за то, чтобы работа и поведение оправдывали ожидания и соответствовали установленным требованиям.

Для поддержания стандартов выполнения работы необходимо регулярно оценивать уровень подготовки работников, для выявления потребности в обучении, с целью исправления любых недостатков работы.

Некоторым сотрудникам необходимо предоставить возможность выявить и развить свои скрытые таланты, способности. Каждая организация, желающая преуспеть, должна вкладывать время и деньги в обучение сотрудников успешному выполнению работ.

2.2. Характеристика принципов, целей и задач обучения

Среди основных *принципов* обучения персонала обычно выделяют следующие:

- систематичность и последовательность осуществляется строгим соблюдением системы по программе, постоянным переходом от известно-

го материала к неизвестному. От простых работ к сложным, правильным подбором упражнений, программ и заданий.

- доступность и посильность – пропорциональностью материала, применением разнообразных методов обучения в соответствии с характером учебного материала. Установлением норм времени в зависимости от периодов обучения;

- наглядность обучения – показом технологических и трудовых процессов, демонстрацией фильмов. Образцов моделей, макетов, схем, чертежей, постоянным совершенствованием методов использования наглядных пособий;

- прочность усвоения знаний и навыков – доходчивым и запоминающимся объяснением, показом, систематическим повторением и постепенным усложнением материала. Максимальной активностью и самостоятельностью обучаемых в процессе выполнения заданий и т.д.

- обучение на уровне требований передовой техники в производстве осуществляется применением наиболее современных машин и механизмов, передовых способов труда;

- обучение на основе производительности труда – выполнением производственных общественно полезных работ в процессе обучения;

Цели обучения могут существенно варьировать в зависимости от таких переменных, как потребности организации, содержание профессиональной деятельности слушателей, демографические или квалификационные характеристики персонала, финансовое положение предприятия и др. Цели обучения могут также изменяться со временем, при изменении рыночной ситуации, стратегии организации или других факторов.

Цели обучения с точек зрения работодателя и самого специалиста существенно отличаются.

Специалисты по управлению персоналом считают, что *с позиции работодателя* целями профессионального обучения являются:

- организация и формирование персонала управления;
- овладение умением определять, понимать и решать проблемы;
- воспроизведение персонала;
- интеграция персонала;
- гибкое формирование персонала;
- адаптация;
- внедрение нововведений.

С точки зрения наемного работника, целями профессионального образования могут быть:

- поддержание на соответствующем уровне и повышение профессиональной квалификации;

- приобретение профессиональных знаний вне сферы профессиональной деятельности;

- приобретение профессиональных знаний о поставщиках и потребителях продукции, банках и других организациях, влияющих на работу фирмы;
- развитие способностей в области планирования и организации производства².

Задачи обучения персонала предполагают совершенствование имеющихся навыков, освоение новых, более сложных работ и навыков, освоение новой техники и технологии, изучение наиболее рациональных приемов на основе опыта передовых производств, достижение качественных показателей, освоение новых методов и приемов труда и его организации.

Таблица 2.1
Задачи обучения для отдельных целевых групп

Целевая группа	Главные задачи обучения
1. Учащаяся молодежь	Теоретическая начальная подготовка вне сферы деятельности в сочетании с практической подготовкой по специальности на рабочем месте (так называемая двойственная система образования: профессиональная школа - производство)
2. Специалисты с опытом работы	Повышение квалификации для углубления специальных знаний по специальности
3. Руководители с опытом работы	Отработка поведения на случай возникновения конфликтных ситуаций, ведение переговоров, методика принятия решений, выработка сдержанности и т.п.

2.3. Предмет, концепции и виды обучения

Предметом обучения могут быть: *знания* – теоретические, методические и практические, необходимые для выполнения своих обязанностей на рабочем месте; *умения* – способность выполнять эти обязанности; *навыки* – высокая степень умения применять полученные знания на практике; *способы общения или поведения* – совокупность действий и поступков индивида в процессе общения с окружающей действительностью, форма жизнедеятельности личности, выработка поведения в соответствии с требованиями рабочего места, коммуникабельность.

Все обучение персонала можно условно разделить на так называемое реактивное и проактивное³.

² Оганесян И.А. Управление персоналом организаций: учеб. пособие / И.А.Оганесян. - М. : Амалфея, 2000. – 256 с.

³ Пукас Г.К. Организация и методика производственного обучения рабочих: методические указания работникам отделов технического обучения / Г.К. Пукас. – Днепропетровск: Заря, 2001. – 305 с.

Реактивное обучение имеет своей целью устранение возникших проблем. Например: повторяющиеся отклонения в качестве выпускаемой продукции. Причины могут быть следующими: несовершенство технологии, несовершенство оборудования и несоответствие квалификации исполнителя. Если суть проблемы состоит в недостаточной квалификации исполнителей, то решение может быть довольно простым - определить пробелы в квалификации и устраниить их.

Проактивное обучение направлено на предупреждение проблем. Например: Вы собираетесь внедрить систему контроля затрат по местам их возникновения. Эффективность метода не подвергается сомнению, соответствующая процедура и необходимые инструкции разработаны, но есть сомнения в том, что менеджеры реально готовы к исполнению. Можно организовать однодневный тренинг (в прямом его значении) и таким образом предоставить необходимую информацию. Заодно и выяснить причины возможного сопротивления, которое всегда сопровождает нововведения.

Зарубежный опыт выработал три *концепции обучения* квалифицированных кадров, сущность которых заключается в следующем:

- концепция специализированного обучения, ориентированная на сегодняшний день или на ближайшее будущее, имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Эффективно непродолжительный отрезок времени, но способствует сохранению рабочего места и укрепляет чувство собственного достоинства работника;
- концепция многопрофильного обучения эффективна с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. При этом работник имеет возможность выбора и менее привязан к рабочему месту. Это обстоятельство представляет риск для организации.
- концепция обучения, ориентированного на личность, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных в практической деятельности. Относится к персоналу со склонностью к научным исследованиям.

Традиционно различают также три *вида обучения*:

- подготовку кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения;
- повышение квалификации кадров – обучение кадров с целью усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением должности;
- переподготовку кадров - освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Общая характеристика видов обучения кадров приведена в таблице 2.

Обучение может проводиться:

- *по месту работы (на участке)* – например, наставничество, инструкции по работе, назначения/ проекты, чередование видов работы;
- *с отрывом от производства (в организации)* – внутренние курсы, инструкции по программе, комплексные программы обучения;
- *с отрывом от производства (вне организации)* – внешние курсы, особые обязанности, заочные курсы, телевизионные и радиопрограммы и др.⁴

Таблица 2.2

Общая характеристика видов обучения кадров

Виды обучения	Характеристика вида обучения
<i>1 . Профессиональная подготовка кадров</i>	Приобретение знаний, умений, навыков и обучение способам общения, направленных на выполнение определенных производственных задач. Подготовка считается законченной, если получена квалификация для осуществления конкретной деятельности (обучается учащаяся молодежь)
1.1. Профессиональная начальная подготовка	Развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамента для дальнейшей профессиональной подготовки (например, подготовка бакалавров)
1 .2. Профессиональная специализированная подготовка	Предназначена для получения специфической профессиональной квалификации. Углубление знаний и способностей с целью овладения определенной профессией (например, специалист, магистр)
<i>2. Профессиональное совершенствование (повышение квалификации)</i>	Расширение знаний, умений, навыков и способов общения с целью приведения их в соответствие с современными требованиями производства, а также для стимулирования профессионального роста (обучаются занятые в производстве работники, имеющие практический опыт)
2.1 . Совершенствование профессиональных знаний и способностей	Приведение знаний и способностей в соответствие с требованиями времени, актуализация и углубление их. Обучаются специалисты (горизонтальная мобильность)
2.2. Профессиональное совершенствование с целью продвижения по службе	Подготовка к выполнению качественно более высоких задач. Обучаются руководители (вертикальная мобильность)
<i>3. Профессиональная переподготовка (переквалификация)</i>	Получение знаний, умений, навыков и овладение способами обучения (поведения) для освоения новой профессии и качественно другой профессиональной деятельности (обучаются занятые в производстве работники или безработные, имеющие практический опыт)

⁴ Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учеб. пособие / Ю.А. Цыпкин. – М. : Юнити, 2001. – 446 с.

2.4. Методы обучения персонала

В общем виде обучение персонала может осуществляться *на рабочем месте или вне рабочего места*.

Критериями выбора вида обучения являются: с одной стороны, доходы, с другой – внушительные расходы. Если доходы от профессионального обучения трудно поддаются расчетам, то относительно легко подсчитывать расходы. Обучение вне рабочего места связана со значительными, но фиксированными расходами. Обучение на рабочем месте имеет преимущества: методика составляется с учетом специфики организации, результат легко контролируется.

Основными методами обучения *на рабочем месте* являются: инструктаж, ротация, ученичество и наставничество.

Таблица 2.3

Методы обучения персонала на рабочем месте

Методы обучения	Характерные особенности метода
1. Производственный инструктаж	Информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с его новой рабочей обстановкой
2. Смена рабочего места (ротация)	Получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места. В результате этого за определенный промежуток времени создается представление о многогранности деятельности и производственных задач (специальные программы молодого поколения специалистов)
3. Использование работников в качестве ассистентов, стажеров	Обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности
4.Направленное приобретение опыта	Систематическое планирование обучения на рабочем месте, основу планирования составляет индивидуальный план профессионального обучения, в котором изложены цели обучения
5. Подготовка в проектных группах	Сотрудничество, осуществляющееся в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач

Инструктаж представляет собой систематический четырехступенчатый план. Инструктаж используется, в основном, для обучения ручному труду, но может применяться и для обучения процессам и оргсистемам.

Это разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте, которое может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функции, так и специально подготовленным инструктором. Инструктаж является, как правило, непродолжительным, ориентированным на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг

профессиональных обязанностей обучающегося. Инструктаж на рабочем месте является недорогим и эффективным средством развития простых технических навыков, потому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций.

План инструктажа:

1. Подготовить обучаемого – дать ему возможность почувствовать себя непринужденно; вызвать интерес к обучению; проверить имеющиеся знания.
2. Показ – рассказать (объяснить), показать (продемонстрировать) надлежащим образом каждую операцию отдельно; подчеркнуть «ключевые моменты»; не торопясь, чтобы обучающий мог усвоить все, дать ясные и полные указания.
3. Практика и проверка – дать стажеру выполнить работу или объяснить предмет; исправить ошибки; проверить понимание; продолжать до тех пор, пока он или она не достигнет требуемого стандарта.
4. Последующие действия – поручить работу; проверять по мере необходимости.

Этот метод прост, экономичен и эффективен при обучении выполнению работы. Подходит для индивидуального обучения; может быть применен в небольших группах.

Ротация представляет собой метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, т.е. владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями.

Смена работ является способом ускоренного приобретения опыта в нормальной рабочей ситуации, направленным на совершенствование существующих знаний и навыков, на приобретение новых. Обучаемые должны быть проинструктированы о том, чему должны научиться. Периодически проводятся проверки полезности обучения. Этот метод помогает быстро приобрести нужный профессиональный практический опыт. Подходит для индивидуального обучения.

Вместе с названными достоинствами ротация обладает одним серьезным недостатком, который необходимо учитывать при планировании профессионального обучения – высокими издержками, связанными с потерей производительности при перемещении с одной должности на другую.

Ученичество и наставничество (коаучинг) – это способ, при помощи которого менеджеры могут систематически развивать способности и опыт своих подчиненных путем предоставления им тщательно спланированных заданий, подкрепленных оценкой и консультациями руководства.

Менеджерам необходимо учесть следующие положения:

- возможности (наставничества) могут проистекать из оценки необходимости совершенствования работника либо из изменений рабочих процедур/ процедур конкретного отдела;
- планирование – необходимо обсудить с обучаемым план и расписание «тренировок»;
- назначение или задание должны быть актуальными: необходимо найти и использовать подходящие производственные проблемы; ставить трудные, но разрешимые задачи;
- контроль прогресса – при необходимости указать, какие ошибки исправить; помочь советом, консультациями, поощрениями;
- оценка – в конце периода наставничества провести анализ, дать оценку работе обучаемого и обсудить с ним дальнейшие планы повышения квалификации.

Это сравнительно недорогой метод совершенствования работы отдельных людей и эффективности подразделений. Но эффективным он будет только в случае, если обучаемый будет убежден в его необходимости, будет видеть его ценность для себя самого и для общего дела, а также, если метод осуществляется регулярно и целенаправленно.

Обучение на рабочем месте обычно бывает узко специальным, не дает возможность работнику абстрагироваться от сегодняшней ситуации и выйти за рамки обычного поведения, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных навыков. Для этих целей более эффективными являются программы обучения вне рабочего места.

Внутрифирменное обучение – особая схема организации подготовки взрослых. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации.

Исходя из задач организационного развития, можно выделить следующие типы учебных программ внутрифирменной подготовки, ориентированных на повышение внешней адаптации или внутренней интеграции организации. С точки зрения направлений в обучении, можно выделить пять основных ситуаций (см. табл. 2.4).

Таблица 2.4
Типы программ внутрифирменного обучения

Конкретизация потребности в обучении	Метод обучения
1. Специализированные программы обучения (тренинги продаж, переговоров, креативности)	Методы поведенческого тренинга
2. Программы командообразования	Активная групповая и межгрупповая деятельность с последующей рефлексией группового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации

Продолжение Таблицы 2.4.

Конкретизация потребности в обучении	Метод обучения
3. Развитие межличностной и внутрифирменной коммуникации, формирование навыков преодоления конфликтов	Тренинг сензитивности, ролевые игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры
4. Управленческая подготовка	Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры
5. Подготовка к организационным инновациям	Организационно-мыслительные игры, разработка проектов, анализ ситуаций организации

Система внутрифирменной подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

Рассматривая специфику подходов внутрифирменного обучения, можно выделить два направления: традиционное и интегрированное. Сопоставительный анализ традиционного и интегрированного обучения дает таблица 2.5.

Таблица 2.5.
Сопоставительный анализ традиционного и интегрированного
внутрифирменного обучения

Параметры	Традиционное обучение внутри предприятия	Интегрированное обучение, совмещенное с организационным развитием
Объект	Отдельный руководитель	Группы, межгрупповые связи, руководитель и группа
Содержание	Основы управленческих знаний и навыков	Коммуникативные навыки, умения разрешать проблемы
Обучающиеся	Руководители младшего и среднего звена	Все руководители вплоть до высшего звена
Учебный процесс	Основан на информации и рационализации	Основан на информации, рационализации, коммуникации и эмоциях
Стиль обучения	Исходит из предметов и особенностей преподавателей	Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений консультантов
Цели обучения	Рациональность и эффективность	Приспособление, изменение, информирование
Форма проведения	Местные семинары, курсы	Свободный выбор форм в зависимости от необходимости и ситуации
Ответственность за проведение	Преподаватели, организаторы	Участники

Продолжение таблицы 2.5.

Параметры	Традиционное обучение внутри предприятия	Интегрированное обучение, совмещенное с организационным развитием
Стабильность программы	Стабильная	Гибкая программа, адаптированная к ситуации
Концепция обучения	Адаптация руководителей к нуждам предприятия	Одновременно изменить руководителей и организацию
Участие в подготовке учебных и других программ	Участники не включены в составление учебных программ	Руководители принимают участие в составлении программ изменения предприятия
Направленность	Ориентация на знания, которые могут пригодиться в будущем	Ориентация на конкретное изменение
Активность участников	Как правило, малоактивны	Как правило, очень активны

Обучение вне рабочего места часто более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда, работник отрывается от повседневных дел; обучение осуществляется в процессе чтения лекций, практических занятий тренинга (деловые игры, производственные ситуации).⁵ Характерные особенности обучения вне рабочего места представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6.

Методы обучения персонала вне рабочего места

Методы обучения	Характерные особенности метода
1 . Чтение лекций	Пассивный метод обучения, используется для изложения теоретических и методических знаний, практического опыта
2. Программированные курсы обучения	Более активный метод обучения, эффективен для получения теоретических знаний
3. Конференции, семинары	Активный метод обучения, участие в дискуссиях развивает логическое мышление и вырабатывает способы поведения в различных ситуациях
4. Метод обучения руководящих кадров, основанный на самостоятельном решении конкретных задач из производственной практики	Моделирование организационной проблемы, которую должны решить участники (слушатели) группы. Позволяет соединить теоретические знания и практические навыки, предусматривает обработку информации, конструктивно-критическое мышление, развитие творчества в процессах принятия решений

⁵ Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / Е.В. Маслов. - М. : ИНФРА-М, 2001. – 312 с

Продолжение Таблицы 2.6.

Методы обучения	Характерные особенности метода
5. Деловые игры	Обучение манере вести себя в различных производственных ситуациях, при ведении переговоров, причем обладатели ролей должны вырабатывать альтернативные точки зрения
6. Методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей	Моделирование процессов, происходящих на конкурирующих предприятиях. Слушатели распределяют между собой роли конкурирующих между собой фиктивных организаций. С помощью исходных данных слушатели должны принять соответствующие решения для нескольких стадий производства продукции или услуг (производство, сбыт, финансирование, кадровые вопросы и т.д.)
7. Рабочая группа («кружок качества» и «вместо учебы»)	Молодые специалисты разрабатывают конкретные решения по проблемам управления организации, объединившись в рабочие группы. Разработанные в рабочих группах предложения передаются руководству организации, которое рассматривает предложения, принимает по ним решения и информирует рабочую группу о принятии или отклонении ее предложений

Лекция – это прямая беседа без участия группы. В виде лекции можно представить новую информацию, представлять или резюмировать какой-то дополнительный пункт инструкции, приводить примеры для обсуждения.

Хорошие лекторы должны быть « хозяевами своего предмета и работами аудитории». Лекторы должны уметь:

- четко формулировать мысли, помнить о том, кто его слушатели и чему их должна научить лекция;
- проверить, какими знаниями слушатели уже обладают;
- учитывать, насколько предмет затрагивает их интересы;
- определять приоритеты – что слушатели должны знать, что им необходимо знать, что им хотелось бы знать;
- учитывать время, которым он располагает (15 или 45 мин.);
- планировать.

Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок. Позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения. Поскольку один инструктор работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами слушателей (если используется видео). Ограниченност лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего – лекция не предполагает практических действий со стороны обучающихся, их роль ограничивается

восприятием и самостоятельным осмыслением материала. В результате практически отсутствует обратная связь, инструктор не контролирует степень усвоемости материала и не может внести корректизы в ход обучения.

Преимущество лекции в том, что информацию можно быстро довести до большого числа людей.

Подходит для группового обучения.

Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) - предполагает анализ и групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. В основе рассмотрения практических ситуаций лежит дискуссия, групповое обсуждение конкретных ситуаций, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т.д. Для успешного использования метода практических ситуаций от участников требуется определенный уровень профессионализма и теоретических знаний, которые должны быть развиты на рабочем месте или с помощью других методов обучения.

Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения – для него не требуется ни инструктор, ни специальное помещение, ни определенное время – обучающийся учится там, тогда и так, как ему удобно. Организации могут извлечь значительную пользу из самообучения при условии разработки и предоставления сотрудникам эффективных вспомогательных средств – аудио- и видеокассет, учебников, задачников, обучающих программ.

Основной чертой самостоятельного обучения является его индивидуальный характер. Обучающийся может определять темп обучения, число повторений, продолжительность занятия, т.е. контролировать важные параметры процесса обучения, являющиеся заданными при других методах. В то же время индивидуальный характер лишает самостоятельное обучение одного из важнейших условий эффективности – обратной связи: обучающийся предоставлен самому себе. Развитие персональных компьютеров и их мультимедиа приложений позволяет в значительной мере преодолеть этот недостаток.

В продающихся сегодня компьютерных программах обучение происходит в режиме постоянного диалога обучающегося с компьютером, причем этот диалог ведется при помощи различных средств общения – компьютерной клавиатуры, голоса, видеоизображений, графических материалов и рисунков. При сохранении преимуществ индивидуального обучения (контроль скорости, повторение, доступность) использование средств мультимедиа дает возможность поддержания обратной связи и корректировки процесса обучения, что значительно повышает его эффективность. Исследования американских ученых показали, что компьютеризированное обучение с использованием средств мультимедиа обеспечивает более высокую степень усвоемости материала (на 30%) и более высокий процент запоминания, чем традиционные методы.

В отличие от традиционных методов профессионального обучения при компьютеризированном обучении основные издержки связаны с разработкой, а не с реализацией программ обучения. Однако после того, как программа разработана, обучение практически ничего не стоит организации, т.к. для ее использования не нужно ни инструкторов, ни помещений, ни учебных материалов. Поэтому при большом числе обучающихся компьютеризированные программы становятся экономически очень выгодными.

Назначение/проекты

Это разновидность упражнения с определенным заданием за какое-то установленное время. Для подобных заданий основой служат действительные проблемы. Такие упражнения используются, чтобы помочь приобрести опыт применения знаний и умений, полученных ранее в вузе или других обучающих программах. Стажерам выдается краткое, четкое изложение задания в письменном виде с указанием специальных терминов.

Результаты представляются начальству и оцениваются им, а также другими сотрудниками, занятыми решением данной проблемы.

Это простой способ наблюдения за прогрессом стажеров и оценки эффективности обучения. Обучающая деятельность напрямую связана с практическим выполнением работы. Метод подходит для индивидуального или группового обучения.

Бизнес-задачи (лоток для входящих документов)

Решение некоторых проблем работники должны находить самостоятельно. На лоток стажерам подкладываются различные документы, таким образом имитируется рабочая обстановка при решении задачи. Стажеры рассматривают документы и на бумаге излагают действия, соответствующие обстоятельствам задачи. Такая задача используется для развития навыков в решении проблем, планировании времени, ведении переписки и т.д.). Метод применим для группового обучения.

Деловые игры.

Стажеры делятся на несколько групп, каждая из которых вступает в роль воображаемой организации и действует по заданной ситуации. Деловые игры помогают стажерам уяснить – каким ключевым факторам уделять особое внимание, чтобы понять особенности бизнеса. Обучающиеся осваивают методики и навыки планирования, маркетинга, решения проблем и принятия решений. Учатся понимать важность умения работать в команде. Для эффективного проведения деловых игр требуется время (от одного – двух часов до нескольких дней) и соответствующие ресурсы. Как правило, люди «играют» с большим интересом. Этот метод подходит для группового обучения.

Метод исследования конкретных примеров

Это исследование реальной ситуации включает факты, мнения, предрассудки, имеющие отношение к одному или нескольким событиям. Метод отрабатывается письменно или устно, с помощью кинофильмов, диафильмов или слайдов.

Конкретные примеры предлагаются обучаемым для анализа, обсуждения и принятия решения возможного предпринимаемого действия. Обучаемые опираются на опыт и навыки, применяемые в их работе.

Подходит для группового обучения.

Внешние курсы.

Это учебные курсы, организуемые и руководимые не работодателем обучаемого, а другим любым органом (технические, профессиональные, специальные учреждения). Курсы предоставляют возможность получения профессии и технической квалификации, овладения навыками, которых невозможно получить в своей организации, также – возможность расширения личного опыта. Такие курсы полезны для удовлетворения специфических потребностей.

Внешние курсы стереотипны. Можно быстро и легко организовать их, при этом используется более широкий диапазон оборудования, нежели внутри организации. Однако они часто слишком обобщены.

Подходят для индивидуального и группового обучения.

Групповое обсуждение.

Групповое обсуждение помогает усваивать знание и опыт других людей, стимулирует пересмотр позиций, мнений, поведения. Представляет собой обмен мнениями, опытом участников, заинтересованных в достижении целей обучения. Определяется предмет и аспекты обсуждения, разъясняется план дискуссии. Размер группы ограничен: от пяти до пятнадцати человек. В ходе обсуждения обеспечивается взаимное обогащение обучаемых идеями и опытом,дается возможность исследования, проверки и изменения собственных мнений, позиций.

Подходит для группового обсуждения.

Метод исследования событий.

Этот метод представляет собой вариант исследования конкретных методов примеров, где темой является краткое описание реального события. Направлен на прививание привычки задавать вопросы и получать полную информацию о проблеме перед ее решением. Позволяет стажерам практиковаться в добывании и оценке информации.

Подходит для группового обсуждения.

Внутренние курсы.

Ответственность за организацию и координирование внутренних курсов на работодателе обучаемого.

Такие курсы могут организовываться, проводиться руководителями отделов для своих работников, специалистом по обучению сторонней организации. Они направлены на удовлетворение учебных требований группы стажеров с общей необходимостью. Либо это корпоративная необходимость, цель которой – общее совершенствование эффективности.

Эти курсы разработаны под специфические нужды. и потому все вопросы рассматриваются в рамках общей политики и практики организа-

ции, что способствует появлению у обучаемых набора общепризнанных знаний и навыков.

Подходит для группового обучения.

Комплексные программы («Обучающие пакеты»).

В комплект входят руководство, сборник упражнений, аудио-видеоматериалы. Для эффективного использования программ требуется предварительная подготовка. Подходят для группового обучения.

Ролевые игры.

Форма «обучения через действие» в ситуации, приближенной к реальной. Обучаемым предлагается ситуация, в которой им нужно принять решение, изображая ее учеников.

Этот метод помогает обучаемым уяснить свои сильные и слабые стороны, оценить позиции и реакции других людей, развить навык общения и обучиться новым методикам. Его можно использовать при обучении навыкам проведения собеседования при отборе персонала, его аттестации, обязанностям председателя: навыкам проведения переговоров, инструктажа, публичных выступлений, осуществления продаж и т.д.) Обучаемые практикуются в навыках и экспериментируют с поведенческими моделями.

Подходит для группового обучения.

Прочие методы.

Заочные курсы, чтение материалов по рекомендации наставника, телевизионные, радиопрограммы.

Обучение вне организации дает максимальный эффект лишь тогда, когда его содержание тесно увязано с целями и стратегией организации-заказчика, когда его результаты востребованы. Как обеспечить максимально высокую отдачу от внешнего обучения? Как мотивировать слушателей на более полное использование в своей работе знаний и навыков, полученных в результате учебы? В некоторых компаниях уже сложились свои подходы к решению этих задач. Хорошей практикой являются отчеты участников о пройденном обучении, письменные работы, рефераты по пройденным темам или другие формы самостоятельной работы, закрепляющей и углубляющей полученные знания. Посыпая какую-либо категорию работников на обучение вне организации, следует также предусмотреть определенные изменения в их работе по завершении обучения. Это обязательно должно быть повышение в должности; руководство может поручить работникам, прошедшим курс обучения, более сложные задания или самостоятельные проекты, дающие возможность использовать приобретенные знания и применить усвоенные навыки на практике.

Не существует одного универсального метода обучения – каждый имеет свои достоинства и недостатки. Поэтому большинство современных программ профессионального обучения представляют собой сочетание различных приемов подачи материала – лекций, видеофильмов, деловых игр, моделирования и т.д.

2.5 Планирование и организация процесса обучения персонала (прикладные аспекты)

В современных организациях профессиональное обучение работников представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий в себя несколько этапов. Управление процессом профессионального обучения начинается с определения потребностей, которые формируются на основе потребностей развития персонала организации, а также необходимости выполнения сотрудниками организации своих текущих производственных обязанностей.

По существу, речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности. Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела профессионального развития, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации, и ролью в процессе профессионального развития.

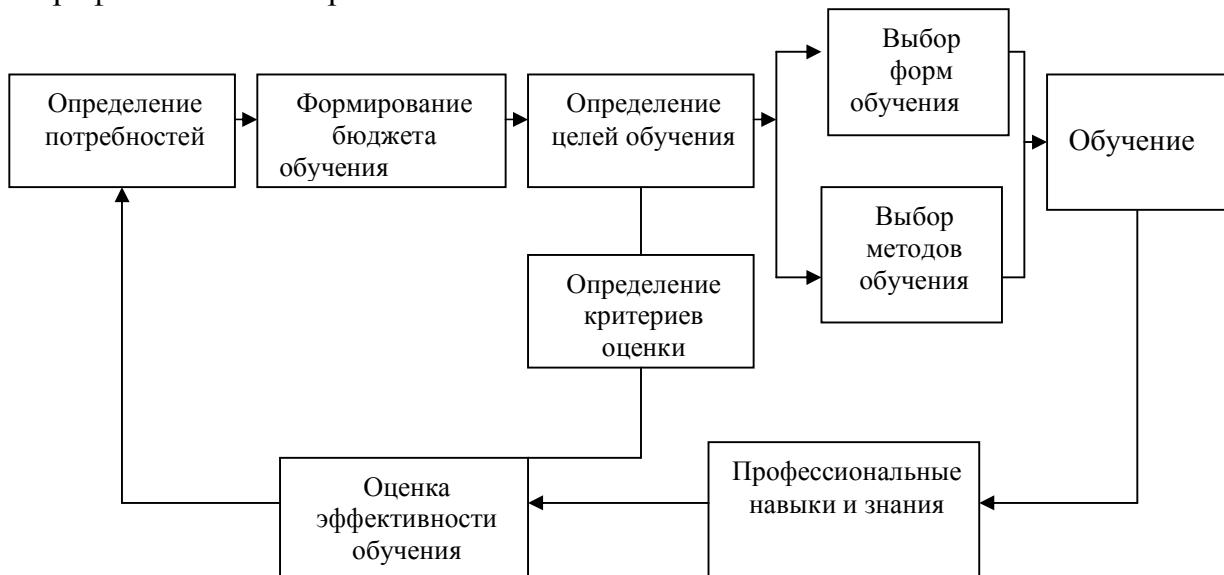


Рис. 2.1. Процесс профессионального обучения персонала

Потребность организации в обучении возрастаёт при следующих условиях:

1. Обучение в той или иной форме представляет самый эффективный и самый адекватный путь к решению существующих или прогнозируемых проблем в деятельности той или иной категории персонала.
2. Обучение представляется наиболее экономичным способом достижения целей, стоящих перед организацией.

3. Обучение является наиболее действенным способом повышения ценности человеческих ресурсов организации и повышения отдачи от работников.

4. Потребность в обучении может возникать в ответ на актуальные, сегодняшние проблемы и/или может быть связана с планами, с будущими проблемами организации.

Для того, чтобы определить содержание и наиболее эффективные методы обучения, которые будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации и целей обучения, необходимо установить качественную и количественную потребность в обучении основных категорий работников.

Качественная (чему учить, какие навыки развивать) и *количественная* (какое число работников разных категорий нуждается в обучении) потребность в обучении может быть выявлена следующими способами:

1. Оценка информации о работниках, имеющейся в кадровой службе (стаж работы, рабочий опыт, базовое образование, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.);

2. Ежегодная оценка рабочих результатов (аттестация). В ходе ежегодной оценки рабочих результатов (аттестации) могут обнаружиться не только сильные, но и слабые стороны в работе конкретного человека. К примеру, низкие оценки у работников определенной профессиональной группы в графе "профессиональные знания" показывают, что для данной категории работников выявлена потребность в обучении. После этого может быть рассмотрен вопрос о необходимости обучения для конкретных категорий работников и определена конкретная форма и содержание этого обучения.

3. Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и планов отдельных подразделений и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для их успешной реализации. Определение того, какое обучение (содержание, используемые методы) позволит работникам достичь требуемого уровня квалификации и профессиональной подготовки.

4. Наблюдение за работой персонала и анализ проблем, мешающих эффективной работе. Выявленное в результате наблюдения несоответствие работы персонала установленным стандартам и требованиям может выступать индикатором потребности в проведении соответствующего обучения. Если в работе персонала регулярно имеют место ошибки, просчеты, ведущие к плохой работе, браку, нарушениям техники безопасности, неоправданно большим потерям времени, то эта информация может быть использована для обоснования заявки на обучение персонала и при подготовке программ обучения.

5. Сбор и анализ заявок на обучение персонала от руководителей подразделений. Сегодня это один из наиболее распространенных в россий-

ских организациях методов определения потребности в обучении работников. К сожалению, многие работники, направленные на обучение, часто узнают о том, чему они будут учиться, лишь в аудитории. Поэтому, чтобы сделать обучение более продуктивным, руководитель должен заблаговременно информировать работников, зачем и на какое обучение он их направляет.

6. Индивидуальные заявки и предложения работников. Если работник заинтересован в получении определенных знаний и навыков, он может подать заявку на имя руководителя отдела обучения, завизированную его непосредственным руководителем, указав, в каком именно обучении он нуждается.

7. Организация работы с кадровым резервом и работа по планированию карьеры.

8. В процессе работы с кадровым резервом и при планировании карьеры работников специалисты кадровой службы получают дополнительную информацию о потребности в обучении наиболее перспективных работников.

9. Изменения в работе, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала. Изменение стандартов или внедрение новых процедур и нового оборудования часто требует дополнительного обучения. Например, переходу предприятия на работу по стандартам ISO 9000 должно предшествовать обучение основных категорий персонала.

10. Опросы работников. Опросы персонала, призванные оценить их потребность в получении новых профессиональных знаний и развитии навыков позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников. Опросы могут охватывать всю организацию или отдельные подразделения, могут быть выборочными, охватывая лишь репрезентативную выборку. Если круг респондентов невелик, можно воспользоваться методом интервью.

11. Изучение опыта других организаций. Часто опыт конкурентов или родственных предприятий дает важные подсказки, связанные с необходимостью обучения той или иной категории персонала для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности.

12. Экспертные оценки. Эксперт дает свое заключение о потребности в обучении либо основываясь на собственном опыте, либо используя комплексный подход с опорой на ряд методов из числа тех, которые были приведены выше. В качестве экспертов могут выступать как внешние консультанты, так и работники организации (руководители, специалисты кадровой службы, отдела обучения, представители высшего руководства).⁶

Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из участвующих в этом процессе сторон должна понимать,

⁶ Спивак В.А. Управление персоналом: Практикум / В.А. Спивак. - СПб. : ИВЭСЭП Знание, 2000. – 144 с.

под воздействием каких факторов складываются потребности организации в развитии своего персонала. Этими факторами являются:

- динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);
- развитие техники и технологии, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;
- изменение стратегии развития организации;
- создание новой организационной структуры;
- освоение новых видов деятельности.

Традиционными методами определения и регистрации потребностей в профессиональном развитии являются *аттестация* и подготовка *индивидуального плана развития*. В ходе аттестации (или во время специальной встречи по профессиональному развитию) сотрудник обсуждает с руководителем перспективы своего профессионального развития. Результатом этого обсуждения становится план индивидуального развития, который передается в кадровую службу (отдел профессионального развития). Специалисты по профессиональному развитию оценивают план с точки зрения его реалистичности, выполнимости, соответствия потребностям организации и ее финансовым возможностям и вносят в него необходимые корректизы. Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся программой профессионального развития персонала организации. Эта программа определяет цели профессионального развития, средства их достижения и бюджет.

В последние годы все более популярными становятся *методы психологического тестирования* (*центры оценки персонала*), с помощью которых определяется степень развития тех или иных профессиональных навыков у сотрудников организации. Сравнение результатов оценки с портретом "идеального" сотрудника дает возможность определить пробелы в профессиональной подготовке и предусмотреть мероприятия по их ликвидации.

При определении содержания, форм и методов обучения следует в первую очередь исходить из потребности организации в приобретении ее персоналом новых знаний и навыков, в получении информации, необходимых для эффективной профессиональной деятельности, для успешного достижения целей организации. Ниже рассмотрим факторы, оказывающие влияние на выбор содержания, форм и методов обучения.

Содержание обучения должно вытекать из задач, стоящих перед компанией в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Другим требованием является своевременное обновление знаний работников и поддержание высокого уровня их профессиональной компетентности.

К важнейшим характеристикам изучаемого материала могут быть отнесены его содержание, сложность, степень структурированности.

Содержание учебных программ зависит от целей обучения, от категории работников, которые проходят обучение, от уровня подготовки и опыта преподавателя. Успех в освоении учебного материала в значительной степени зависит от того, в какой степени содержание учебного мате-

риала соотносится с образовательным уровнем, профессиональным опытом и интересами слушателей. Если мы ошибаемся при определении содержания учебной программы, то нас не спасут ни высочайшая квалификация преподавателя, ни самые изощренные методы преподавания, ни блестящие условия обучения.

Другой фактор, оказывающий влияние на результаты обучения, - *сложность изучаемого материала*. Чем сложнее изучаемая проблематика или тот учебный материал, который должны освоить обучающиеся (высокая доля теоретических знаний, перегруженность специальной терминологией или формулами), тем больше времени требуется для усвоения. Понятно, что и в этом случае профессиональный опыт слушателей и их образовательный уровень играют не последнюю роль. То, что сложно для одних людей, может оказаться элементарным для других. Но в любом случае, для облегчения усвоения слушателями сложного учебного материала особенно полезно широкое использование наглядных средств и активных методов обучения.

Степень структурированности учебного материала, то есть то, насколько он хорошо систематизирован и насколько четко, логично и последовательно организован, также оказывает значительное влияние на успех обучения. Чем лучше структурирован учебный материал, тем легче он воспринимается и усваивается слушателями. Учебный материал должен быть организован так, чтобы не только передать слушателям основные сведения по изучаемой тематике, но и помочь им легче установить связи между разными частями программы, сформировать системное, комплексное понимание.

Для проведения учебного процесса необходимо сделать выбор из двух альтернатив: искать преподавателей "на стороне" либо привлекать к обучению персонала собственных преподавателей.

Если организации для подготовки и развития персонала обучение требуется не постоянно, а время от времени и для небольшого числа работников, то организация может позволить себе заказать это обучение в специализированных организациях, работающих в сфере бизнес-образования (в ряде случаев объединяясь с другими организациями). Если же перед организацией стоит задача обучения большого числа работников на регулярной основе, то более целесообразно организовать подготовку собственных преподавателей или пригласить на постоянную работу соответствующих специалистов (преподавателей, тренеров, инструкторов).

После определения потребности в профессиональном обучении, получив в свое распоряжение бюджет, зная критерии оценки эффективности и будучи знакомым с различными методами обучения, отдел управления человеческими ресурсами организации может приступить к разработке самих *программ*. Разработка программы предполагает определение ее содержания и выбор методов профессионального обучения. Содержание программы определяется, в первую очередь, стоящими перед ней целями,

отражающими потребности в профессиональном обучении конкретной организации. При определении содержания программы также необходимо учитывать характеристики потенциальных обучающихся.

Выбор между собственными учебными программами, подготовленными и разработанными в самой организации, и внешними программами не всегда прост. Ясно, что компания гораздо лучше контролирует содержание и формат собственных программ, в случае необходимости они легче могут вносить изменения, добавления в программы, разработанные своими силами. Такие программы позволяют более тесно увязать процесс и результаты обучения с интересами организации, ее целями и стратегией.⁷

Сегодня многие крупные фирмы проводят обучение и тренинги своими силами. Например, московский отдел обучения на фирме "Кодак" имеет в своем составе семь опытных тренеров, которые обучают персонал навыкам работы на компьютере, навыкам продаж, секретарской работы и финансовым операциям.

С другой стороны, если работники посещают курсы или семинары, организуемые вне организации, то это открывает перед ними новые возможности взглянуть на свою работу и свою компанию в более широкой перспективе. Часто обучение вне компании дает обучающимся возможность установить достаточно тесные контакты с представителями родственных организаций, поделиться собственным опытом и перенять удачные находки и успешный опыт своих коллег.

При выборе *методов обучения* организация должна, прежде всего, руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся. При этом необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей. Таких принципов четыре:

- актуальность – то, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося. Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы;
- участие - обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения;
- повторение - помогает закрепить в памяти новый материал и превращает приобретенные навыки в привычку;
- обратная связь - обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов.

Наиболее распространенной формой обратной связи являются выставляемые преподавателем оценки. Однако при этом следует быть предельно внимательным: несоответствующие ожиданиям оценки могут оказать демотивирующее действие на обучаемых. Более эффективными могут

⁷ Цыпкин Ю.А. Управление персоналом: учеб. пособие / Ю.А. Цыпкин. – М. : Юнити, 2001. – 446 с.

быть такие средства обратной связи, как подведение итогов соревнования между участниками, определение процента выполнения задания и т.п. В обратной связи взрослые ценят не столько абсолютную оценку, сколько возможность сделать предложения по усовершенствованию, "быть услышанными".

Как показывают исследования, успех программы профессионального обучения на 80% зависит от ее подготовки и только на 20% от желания и способности обучающихся. Отдел человеческих ресурсов должен уделить особое внимание созданию соответствующего отношения к планируемому обучению. Следующие факторы могут мотивировать сотрудников на активное участие в программе профессионального обучения:

- стремление сохранить работу, оставаться в занимаемой должности;
- желание получить повышение или занять новую должность;
- заинтересованность в повышении заработной платы;
- интерес к самому процессу овладения новыми знаниями и навыками;
- желание установить контакты с другими участниками программы.

Понимание того, как профессиональное обучение может заинтересовать сотрудника, позволяет соответствующим образом преподнести ему информацию о предстоящей программе. В данном случае решающую роль должен сыграть руководитель подразделения, в котором работает отправляемый на обучение сотрудник. Как правило, руководитель лучше других понимает его мотивацию и обладает возможностью увязать его интересы с предстоящим курсом.

Также важно определить способность сотрудника участвовать в конкретном курсе профессионального обучения, то есть степень его подготовленности. Косвенными индикаторами этого являются уровень образования, профессиональный опыт, результаты аттестации. Довольно часто используется и предварительное тестирование кандидатов на участие в курсе обучения. Присутствие в группе даже одного недостаточно (или слишком) подготовленного участника может значительно снизить эффективность всего курса.

Программы могут быть разработаны и реализованы самой организацией или же она может прибегнуть к помощи внешних консультантов. Сегодня многие крупные корпорации обладают мощными образовательными структурами, однако они же являются важнейшими потребителями услуг по профессиональному обучению. Выбор метода организации обучения зависит от таких факторов, как наличие необходимых ресурсов (инструкторов, материалов, помещений) внутри организации, уровень подготовленности инструкторов и т.д. Как и в любом случае, когда организация должна принять решение типа "производить или закупать на стороне", решающим фактором является анализ преимуществ и издержек.

Для того, чтобы обучение было эффективным, необходимо решить, какие специальные знания и умения требуются для конкретной работы, какие пробелы может выполнить обучение. Следует провести предваритель-

ное исследование работы и выяснить составляющие ее эффективности. После этого подготовить описание работы, то есть документ, содержащий название работы, место проведения, рабочие отношения, цель, род деятельности – или общую цель, основные цели и стандарты выполнения работы. Для анализа требований к обучению нужно исследовать основные виды деятельности, определить задания и знания/умения, требуемые для их эффективного выполнения.

Самым простым среди множества аналитических приемов является анализ инструкций по выполнению работы, который может быть применен к самым различным ее видам.

Результатом проведенных анализов является *спецификация работы* – обзор специальных знаний и умений, требуемых для выполнения работы.

Людей, уже работающих в компании, необходимо регулярно проверять на предмет их соответствия требуемым стандартам, чтобы выявить, какое обучение необходимо для развития потенциала. В ходе аттестации должен быть получен отчет – *спецификация обучения* – документ о том, чему необходимо научиться работнику.

Планирование программы включает в себя пункты спецификации обучения и подробно описывает порядок обучения, способы, место проведения, обучающий персонал, расписание занятий.

Метод «вопрос–ответ»:

- кого необходимо обучать – количество сотрудников и тип их занятости?
- кому их необходимо обучать – цели обучения?
- чему обучать – знания и умения?
- каким образом должно проводиться обучение – методы?
- кто должен проводить обучение – инструкторы?
- когда будет проводиться обучение – продолжительность и частота занятий?
- где будет проводиться – место?
- как будет оцениваться – система оценок?

При разработке программы обучения важно учитывать следующие составляющие:

- последовательность – хронологическая; в порядке важности; от общего к частному;
- насыщенность и скорость передачи материала;
- разнообразие – тем и способов;
- обратная связь – проверка с помощью задач, упражнений.

Условия обучения

Условия, в которых проводится обучение, должны не только обеспечить высокий уровень усвоения знаний и навыков в рамках учебной программы, но и минимизировать отвлекающие моменты, которые могут оказать негативное влияние на уровень мотивации и на концентрацию внимания слушателей.

Помещение, в котором проходит обучение, должно способствовать решению основных задач обучения и хорошему усвоению учебного материала. Аудитории, предназначенные исключительно для лекций и семинаров, как правило, отличаются от аудиторий, предназначенных для тренингов. Если аудитории, где проводятся лекции или семинары, чаще всего не приспособлены для трансформаций во время занятий, то аудитории, в которых проходят тренинги, предполагающие широкое использование методов активного обучения, должны иметь возможности для таких трансформаций (достаточное пространство, возможности для перемещения столов, стульев, если требуется освободить место для выполнения тех или иных групповых упражнений).

В учебных помещениях желательно иметь возможности для установки компьютеров. Многие современные учебные программы предполагают использование компьютерной техники для презентаций, тестирования слушателей, проведения деловых игр. Если во время занятий предполагается использовать проекционную аппаратуру и/или демонстрировать видеофильмы, проводить съемки на видеокамеру, то желательно иметь возможность не только для размещения в учебном помещении соответствующего оборудования, но и для контроля уровня освещенности.

Не меньшее значение имеет и поддержание в учебных помещениях оптимального температурного режима и хорошей вентиляции. Все, кому приходилось работать в холодных или жарких и душных помещениях, понимают значение поддержания комфортной температуры в помещении и постоянного доступа свежего воздуха во время занятий. Во время занятий следует исключить возможность отвлечений слушателей по личным или производственным вопросам.

Итак, при организации обучения следует обеспечить:

- хорошее освещение;
- хорошую вентиляцию;
- комфортную температуру;
- отсутствие отвлечений и постороннего шума;
- возможность трансформации учебного помещения сообразно используемым методам обучения;
- возможность контроля освещенности;
- оснащение учебных помещений необходимой мебелью и оборудованием.

Следует сразу давать обучаемым возможность применить на практике приобретенные знания и навыки, при этом продолжать проверку до тех пор, пока не будет уверенности, что они могут качественно выполнять работу самостоятельно.

Чрезвычайно важно определение ценности любого вида обучающей деятельности, так как затрачиваемое на обучение время и деньги оправдываются только если обучение будет способствовать повышению эффективности организации, улучшать производительность и перспективы работни-

ков. Для оценки обучения нужно определить:

- соответствуют ли результаты целям обучения?
- какова выгода организации?
- были ли подобные результаты?
- каковы затраты?
- каково влияние на организацию обучения в будущем?

Одним из важнейших элементов традиционного менеджмента было построение такой организационной структуры, которая позволит организации эффективно достигать своих целей. Однако в современных условиях, где "жесткость" организационных формальных связей становится препятствием для быстрого реагирования на внешние изменения и эффективного использования внутренних ресурсов, организация должна характеризоваться такими внутриорганизационными процессами, которые направлены на ее постоянную адаптацию к изменениям внешней среды. Это означает, что в организации необходимо:

- децентрализовать управление организацией;
- создать систему движущихся центров принятия решений;
- создать мощную мотивацию у сотрудников, основанную на неэкономических мотивах, связанных с самоактуализацией, участием и т.п.;
- построить взаимодействие между организационными единицами по принципу *win-win*;
- создать простую, четкую и понятную систему учета и контроля в терминах инвестиций, затрат и прибыли.

2.6. Оценка эффективности обучения

Поскольку затраты на обучение можно рассматривать как инвестиции в персонал, обучение должно быть выгодным для организации, то есть следует стремиться к тому, чтобы выгоды, которые будут получены по завершении обучения, превосходили затраты на проведение обучения. Обучение призвано содействовать росту эффективности и производительности труда работников или формированию такого рабочего поведения, которое необходимо организации для достижения стоящих перед ней целей.

Оценка эффективности обучения может проводиться с использованием тестов, опросников, экзаменов и т.п. Оценку эффективности обучения могут осуществлять как обучающиеся, так и преподаватели, эксперты или специально созданные комиссии. Смысл оценки эффективности обучения состоит в том, чтобы полученная информация была в дальнейшем проанализирована и использовалась при подготовке и проведении аналогичных учебных программ в будущем. Такая практика позволяет постоянно работать над повышением эффективности обучения и избавляться от таких учебных программ и форм обучения, которые зарекомендовали себя как неэффективные.

Можно выделить четыре основных *критерия*, обычно используемые

при оценке эффективности обучения:

Реакция обучающихся. В этом случае определяется впечатление обучающихся о той учебной программе, в которой они приняли участие. Как они оценивают пользу от обучения? Не была ли учебная нагрузка чрезмерной? Понравилась ли программа обучения? Как они оценивают работу преподавателей?

Усвоение учебного материала. В соответствии с этим критерием определяется объем усвоенного материала. Обычно эта информация собирается с помощью экзаменов или тестовых испытаний.

Изменение поведения. В соответствии с этим критерием определяется, как изменяется поведение работников после того как, пройдя курс обучения, они возвращаются к своей работе. Главным вопросом здесь является выявление того, в какой степени в процессе выполнения работы используются знания и навыки, полученные в ходе обучения.

Рабочие результаты. Это критерий, с помощью которого определяется та реальная выгода, которую организация получила в результате проведенного обучения. Например, стимулом для того, чтобы начать обучение персонала, может быть слишком высокий уровень отходов или брака. При этом целью обучения работников будет сокращение отходов, например, с 10 до 3 процентов. Если такой результат достигнут, можно считать, что обучение было успешным.⁸

Оценить эффективность обучения можно также через какой-то срок после окончания обучения. К примеру, на IBM принята практика тестирования работников, прошедших обучение, через 6 и 9 месяцев после завершения обучения.

Оценка эффективности учебы требует больших затрат времени и высокой компетенции специалистов, проводящих эту оценку, и многие организации отказываются от такой оценки, просто полагаясь на то, что любое обучение работников приносит организации пользу и конечном счете оправдывает себя. Конечно, такой подход имеет право на существование, но при этом надо отдавать себе отчет, что обучение персонала является слишком дорогим «удовольствием», чтобы полагаться здесь на случай или везение. Эффективность обучения – это не вопрос веры или убеждений, а вполне конкретные результаты, которые можно оценить количественно или качественно. Оценка эффективности обучения связана с выделением результатов обучения для разных субъектов и оценкой их качества.

В этой связи отметим, что основными *субъектами* процесса обучения являются:

- преподаватель, ведущий курса, который часто является и разработчиком программы обучения;
- клиент, участник программы обучения, направленный на курсы вышестоящим руководителем;

⁸ Форсиф П. Указ соч.

- заказчик, оплачивающий программу обучения и заинтересованный в быстром включении полученных слушателем знаний и навыков в трудовой репертуар.

У каждого из участников рассматриваемого процесса существует свое представление об эффективности обучения:

Преподаватель, как правило, оценивает результат по овладению знаниями, умениями, навыками, активности слушателей в процессе занятий. Для оценки используются экзамены, зачеты, упражнения.

Участник программы – клиент, как правило, ориентируется на сдавшуюся в процессе обучения атмосферу, возникший или пропавший у него интерес к данной теме, наличие или отсутствие сформированного конкретного представления о технологии работы. Для оценки используется опрос, обратная связь по результатам обучения, анкеты.

Заказчик, вышестоящий руководитель, оценивает качество обучения по набору и количеству тех навыков, которые были перенесены в практическую деятельность. Для оценки используется аттестация работников через определенный промежуток времени, интервью с руководителем по анализу проблем деятельности.

Оценка эффективности программ обучения является центральным моментом управления профессиональным обучением в современной компании. Все чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложение в развитие персонала организации. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации. Так, многие экономические организации ожидают от профессионального обучения дополнительной прибыли.

Оценить эффективность каждой отдельной программы достаточно сложно, поскольку далеко не всегда удается определить ее влияние на конечные результаты деятельности всей организации. В таком случае эффективность может оцениваться по степени достижения стоявших перед программой целей. Некоторые программы обучения создаются не для выработки конкретных профессиональных навыков, а для формирования определенного типа мышления и поведения (характерно для программ, направленных на профессиональное развитие персонала, например молодых сотрудников организации). Эффективность такой программы довольно сложно измерить напрямую, поскольку ее результаты рассчитаны на долговременный период и связаны с поведением и сознанием людей, которые не поддаются точной оценке. В подобных случаях можно использовать косвенные методы:

- тесты, проводимые до и после обучения и показывающие, насколько увеличились знания обучающихся;
- наблюдение за поведением прошедших обучение сотрудников на рабочем месте;
- наблюдение за реакцией обучающихся в ходе программы;
- оценку эффективности программы самими обучающимися с помо-

щью анкетирования или в ходе открытого обсуждения.

В любом случае критерии оценки должны быть установлены до начала обучения и доведены до сведения обучающихся, обучающих и управляющих процессом профессионального обучения в организации. После завершения обучения и проведения его оценки результаты сообщаются в отел человеческих ресурсов, руководителям обучавшихся сотрудников и самим сотрудникам, а также используются при дальнейшем планировании профессионального обучения. Очень полезным является проведение повторной оценки эффективности обучения путем анализа изменений в результатах работы прошедших его сотрудников через определенный период времени (полгода или год), что дает возможность оценить долгосрочный эффект программы.

2.7. Примеры деловых игр как метода обучения персонала

Особыми методами обучения являются игровые методы обучения, или **деловые игры**. Деловые игры входят в разряд активных методов обучения персонала. Деловые игры представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Игра представляет собой совокупность мероприятий, в ходе которых команда обучающихся «игроков» предлагается решить определенную игровую задачу, отражающую реальные проблемы предприятия.

Преимущество деловых игр состоит в том, что, являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и тем самым продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. Деловые игры бывают как глобальными (управление компанией), так и локальными (проведение переговоров, подготовка бизнес-плана). Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников.

В условиях деловых игр создаются исключительно благоприятные возможности включения участников творчески и эмоционально в отношения, подобные действительным отношениям в производстве. В игре происходит быстрое пополнение знаний, дополнение их до необходимого минимума, практическое освоение навыков проведения расчетов и принятия решений в условиях реального взаимодействия с партнерами.

Различают: организационно-деятельностные (ОДИ); проектные; организационно-мыслительные; продуктно-ориентированные; практически-деловые; рекреационные деловые игры и т.д.

У каждой из этих игр своя задача, но большинство из них связано скорее с решением каких-либо производственных задач, нежели с образованием персонала. Несомненно, служащие компании выносят из этих игр новые знания и драгоценный опыт, но это скорее является «побочным

продуктом», нежели запланированным результатом. Отсюда следует также невозможность направлять обучение сотрудников в нужное русло.

Необходимо наличие определенного навыка у служащего с точки зрения компании. Для компании наиболее важным для выживания и успешной конкуренции является умение персонала мыслить нестандартно и интеграция персонала с компанией. Причем от персонала требуется не просто объединение в команды, а еще и умение работать в команде.

По этим двум важным признакам следует выделить два основных вида игр, несущих наибольшую образовательную нагрузку, так как все остальные являются производными от них. Этими видами являются инновационные игры и ансамблевые игры.

Отдельно следует выделить имитационные или ролевые игры, поскольку этот вид позволяет обучать персонал практически с нуля, методом практики, в то время как два предыдущих вида больше связаны с обучением персонала в смысле его развития. Все три вида различаются по целям проведения, постиговым эффектам и у каждого вида есть свои особенности, достоинства и недостатки.⁹

Инновационные игры.

Метод инновационных игр (НИИ) был предложен В.С. Дудченко в 1981 году. Его группой к 1990 году было проведено около 70 игр, в ходе которых ставились задачи разработать стратегию развития отрасли, перехода организации на хозрасчет, внедрения системы подготовки и продвижения руководителей, концепцию производственно-экономической учебы и т.д.

При разработке методик были использованы следующие научно-практические направления: инноватика; метод ОДИ; тренировка групповых отношений по методу Лоренса и Гордона; метод интенсивного обучения иностранным языкам с использованием «психологического погружения», разработанный болгарским психологом Г. Лозановым; социально-психологический тренинг; одним из его создателей считается американский психолог С. Роджерс.

Общие признаки инновационных игр таковы:

- участники работают над решением «размытой», а не жестко структурированной задачи;
- основой игры является групповая работа, в процессе которой вырабатывается непредсказуемый интеллектуальный продукт;
- в ходе игры возникает феномен групповой сплоченности как ориентация на совместные ценности;
- в группах постоянно формируется установка на инновационное поведение;
- в процессе выработки инновационного проекта резко возрастает интерес участников к своим собственным профессиональным проблемам,

⁹ Пукас Г.К. Указ. соч.

решение которых они находят в работе группы;

- возникают навыки совместного решения инновационных проблем.
- формируется потребность в деловом и межличностном общении участников игры.

Под инновационной игрой подразумевается совокупность мероприятий, направленных, прежде всего, на обучение персонала мыслить перспективно, нестандартно, а также обучить специальным методам приемам ориентирования в нестандартных ситуациях. Игра помогает обрести навыки системного анализа ситуации, группового метода работы и умению активно взаимодействовать с окружающими.

Этот вид игр на сегодняшний день является самым важным для компаний. Особенno важен он для компаний, занимающихся новейшими технологиями, поскольку именно там нужен инновационный подход. Инновационный подход ориентирует участников на создание и выявление того нового, что появляется на каждом этапе работы. Игра называется инновационной, потому что ориентирует людей на выработку новых, нестандартных идей и подходов. Однако не новизна становится самоцелью. Важно найти оптимальный способ разрешения возникших трудностей.

Для организации ИНИ необходимо выполнение следующих условий:

- участие руководителя высшего уровня;
- проведение игры в непривычной для участников обстановке;
- продолжительность – не менее пяти, максимум – одиннадцать дней;
- рабочий день - не менее 14 часов с перерывами на обед и ужин;
- не разрешается опоздание к началу работы и досрочный отъезд;
- общая численность участников игры – 35-50 человек вместе с консультантами (по одному на каждые 7 игроков);
- численность группы не более 9 человек. Число групп 3 – 6;
- участники распределяются по группам равномерно, с таким расчетом, чтобы творческий потенциал групп был примерно равным. Группы комплектуются с учетом пола, возраста, статуса, уровня образования. Желательно объединять в одной группе конфликтующих участников;
- обычный день на игре включает следующие фазы: групповая работа, дискуссия, общение в «клубном» режиме. В последней фазе организуются лекции и рекреационные формы деятельности;
- этапы игры: а) диагностика проблемы; б) анализ ситуации; в) формулирование проблемы; г) определение целей; д) выработка решений; е) разработка проблемы; ж) формирование программы реализации проекта.

Организация инновационной игры предполагает также следующие принципы:

- системность, заключающуюся в программировании и развертывании ее как целостной системы человеческой деятельности: выработка решений, группообразование, обучение;
- коллективную ответственность консультантов и заказчиков за организацию и результат игры;

- единоначалие руководителя игры;
- самопрограммирование, позволяющее по ходу проведения вводить новые «правила», выбирать «формы и методы работы»;
- саморазвитие. ИНИ как метод, учитывая развитие социальной среды и специфику конкретных задач, «выращивает» себя для решения все более сложных проблем. Каждая последующая игра не похожа на предыдущую;
- принцип контролируемой борьбы, заключающийся в конкурсности и соревновательности групп;
- принцип развивающего обучения ориентирует участников не на расширение объема знаний, а на освоение, разработку и поиск новых решений проблемных ситуаций. Задача консультантов - не найти решение проблемы, а научить этому игроков.

В инновационных играх делается упор на выработку у обучающегося потребности в знаниях. Поэтому с первого дня участники включаются в сложную работу, и только на второй день им читают лекции о том, как можно преодолеть встреченные трудности. То есть схема обучения такова: сначала деятельность – потом знания, которые тут же находят применение на практике.

По ходу игры участники убеждаются, что используют свой творческий потенциал лишь в незначительной мере, и учатся реализовывать свои скрытые возможности.

При обучении целесообразно давать информацию большими объемами, создавая для человека информационно насыщенную среду. То есть мозг человека «атаковывается» десятками тысяч бит информации, а дальнейшая работа заключается в актуализации, извлечении полученных данных из подсознания и налаживании каналов, по которым она становится доступной сознательному использованию. Таким образом, традиционная система образования опять оказывается вывернутой наизнанку: не от простого к сложному, а от сложного к простому. Сначала человек учится эффективно решать проблемы и только потом начинает понимать, как он это делает.

Еще одним важным фактором является создание личной заинтересованности в результатах работы, или мотивирование. Консультанты помогают каждому игроку найти аспект, интересный лично ему и позволяющий преодолеть его собственные затруднения. Этот фактор тесно переплетается с понятиями о норме в игре, поскольку игрок тем более стремится к максимизации усилий и, соответственно, результатов, чем сильнее он лично заинтересован в результате.

Постигровые эффекты. Основной эффект игры заключается в «перевороте» сознания сотрудников от традиционного способа мышления к инновационному. Человек освобождается от врожденной боязни перемен, от предрассудков, мешающих инновационному мышлению.

Главной причиной, снижающей эффект игры, является то, что по окончании ее участники сталкиваются с жесткой реальностью. Скоро они

начинают осознавать, что все их инновационные наработки повисают в воздухе из-за сильного психологического противостояния: «мы» – участники игры, обогатившиеся новым видением решения проблем, и «они» – не понимающие произошедших с нами перемен; наработанный результат, так сильно для них привлекательный, оказывается настолько же непривлекателен для всех остальных. Поэтому очень важно соблюдать пункт правил, в котором говорится о привлечении высшего руководства к игре, поскольку в противном случае все наработки будут отторгаться. Если это условие не соблюдается, то вся игра теряет смысл.

Также следует выделить эффект «возврата достоинства». Этот эффект связан с изменением нормы и с максимизацией усилий. После игры сотрудник обнаруживает, что он может работать гораздо интенсивнее, он открывает в себе новые резервы работоспособности.

Эффективность инновационных игр оценивается прежде всего в зависимости от «переворота» в сознании игравших. Однако и без такой оценки можно говорить об ИНИ как о высокоэффективном методе обучения персонала. Несомненно, многое зависит от того, насколько хорошо организована игра, все ли правила соблюдены, какие конкретно ставит цели заказчик. Но при правильной организации ИНИ является, пожалуй, наилучшим методом развития персонала в области принятия решений. Об этом свидетельствует инновационная ориентация всех современных компаний, особенно тех, которые имеют дело с высокими технологиями.¹⁰

Ансамблевые игры.

Другим важным аспектом выживания компаний, помимо инновационного мышления персонала, является «сыгранность», сплоченность сотрудников компании. Для этого и существуют ансамблевые игры.

Вообще говоря, ансамблевые игры обязаны своим происхождением инновационным играм, а точнее их «приземляющему» постигровому эффекту. Речь идет о попытках внедрения инноваций на предприятии, и об отторжении игровых наработок персоналом, не участвовавшим в игре. Здесь всталась важная проблема конструирования таких игр, в которых игровые наработки непосредственно вплетались бы в практику сразу после игры. Таким образом, появились на свет ансамблевые игры. Их суть заключалась в том, чтобы, решая проблемы предприятия, формировать одновременно ансамбль единомышленников из тех команд, которые приглашались на игру.

В отличие от ИНИ, ансамблевые деловые игры требуют гораздо меньше времени на их проведение (до 3 дней), но больше времени на их подготовку, так как проводятся с ключевыми фигурами предприятия, которые принимают важные управленческие решения прямо в игре и сами хотят проверить условия, способы и механизмы их реализации в отыгрывании «сбойных» ситуаций. Их не надо погружать в искусственно созданный мир игровых переживаний, поскольку они находятся в реальном же-

¹⁰ Пукас Г.К. Указ. соч.

стком мире. Но, тем не менее, им необходимо показать горизонты, чтобы они смогли работать. Поэтому в ансамблевых играх организация игровых процедур максимально приближена к реальным ситуациям.

Исходным в конструировании игрового ансамбля является отбор команд игроков. Красовский выделяет четыре таких способа:

1. Подбор команд по принципу агрегированности: экономическая служба, кадровая служба, руководители производств и т. д.
2. Подбор командных звеньев по производствам, где 3 – 5 производственных зон, которые представлены каждая в отдельности своей командой.
3. Подбор команд таким образом, чтобы в деловой игре участвовали все руководители функциональных подразделений и подразделений производственных.
4. Объединение руководителей в команды по принципу личной взаимной заинтересованности в решении деловых проблем.

Каждый из вышеуказанных способов имеет как свои плюсы, так и минусы, поэтому в ансамблевых играх отрабатываются специальные приемы, снижающие отрицательный эффект (например, применяются приемы из ролевых игр: проигрывание ситуаций за других, освоение других ролей и пр.). Главным в ансамблевых играх является создание такого игрового ансамбля, который мог бы стать достаточно представительным для всей организации и перенести все результаты игры на практику без особых потерь времени и серьезных ошибок. Поэтому все игровые методы направлены, прежде всего, на глубокую и масштабную проработку психологических барьеров к нововведениям (здесь особенно четко видно родство с ИНИ).

На практике существует несколько способов проведения ансамблевых игр.

- Ансамблевые деловые игры проводятся прямо на предприятии во второй половине дня, начиная со среды. Заканчиваются они в субботу вечером. Здесь следует учитывать то, что в среду и четверг участники игры не могут войти в нее целиком, поскольку им мешает груз ответственности за завтрашний день. Зато в пятницу наступает естественная расслабленность игроков. Они готовы обосновывать и принимать сложные управление решения.

- Ансамблевые игры проводятся на выезде с четверга по воскресенье, когда ее участники целиком погружаются в игровой мир. Психологически выездная игра намного эффективнее других видов, поскольку на играющих не давит груз ответственности за завтрашний день. Они целиком могут погрузиться в игровой сценарий. Поэтому для выездных игр планируются такие насыщенные игровые сюжеты.

- Ансамблевые игры проводятся в производственном объединении на каждом из производств. После этой серии игр проводится общая трехдневная игра с обязательным участием команды директора. Малые игры как бы заново прокручиваются на новом игровом витке. Это позволяет по-

грузить играющих в иную игровую систему так, чтобы управленческие решения, принятые ранее, были скорректированы на высшем уровне.

- Ансамблевые игры проводятся либо на предприятии, либо на выезде с включением в них руководителей и их дублеров. Сначала проводится игра с руководителями служб, а через несколько дней – с их дублерами. Потом сравнивается качество принятых решений, и если у руководителей-дублеров оно выше, то тогда они могут претендовать на то, чтобы именно их управленческие решения были реализованы. В таких играх также проверяется резерв на выдвижение и существующий кадровый состав руководителей.

- Ансамблевые игры могут проводиться как непрерывный цикл обучения руководителей на предприятии с последующим отрывом от производства на недельный срок. Руководителям предприятия предлагается четыре взаимосвязанные деловые игры, на которых они учатся организационной культуре управления. В течение недели они обобщают результаты проведенных игр и одновременно готовят выпускную деловую игру, которую проводят собственными силами на своем предприятии, где преподаватели выступают только в качестве консультантов. Такой подход предполагает ускоренное обучение руководителей организационной культуре управления и дает возможность руководителям внедрять организационную методику игры в их собственную управленческую практику.

Постигровые эффекты.

После проведения игры переживания участников отслеживались по их высказываниям. Можно выделить следующие постигровые эффекты:

- «дефицит общения», когда игра окончена, но расходиться никто не хочет;
- «возврат достоинства»: «А мы лучше, чем сами о себе думали»;
- «изнанка»: участники увидели себя и свою фирму такими, какие они есть;
- «голый король»: участники убедились в слабости той команды, которая казалась сильной;
- «холодный душ»: участники осознают необходимость более серьезного подхода к управлению;
- «открытые двери»: участники игры заново сблизились между собой;
- «зеркало»: участники игры увидели себя и других в деле, глубже осознав, кто есть кто;
- «перенастройка»: участники осознают важность и необходимость таких предприятий;
- «эффект команды»: «Мы вместе прожили игру».

Стоит отметить схожесть постигровых эффектов у инновационных и ансамблевых игр, что еще раз говорит о родственности этих двух видов. Разница заключается в том, что в ИНИ основной эффект – проявление инновационного мышления, а в АИ – создание ансамбля единомышленников.

Эффективность игры оценивается по степени преодоления психологических барьеров к нововведениям, как это было в ИНИ, а по степени осмыслиения делового сотрудничества команд. Ансамблевые игры являются самым эффективным средством создания команд, обучения людей рабо-

тать вместе. Прежде всего, они концентрируются на выигрышах и проигрышах, позволяя участникам включать экономическое мышление. Такие переживания формируют установки на победу, в которых успехи и неудачи оцениваются с точки зрения не только социальной психологии, но и психологии экономической. Участники учатся взвешивать риски в оценке управлческих решений, рисковать, играя на деньги.

Имитационные, или ролевые игры.

Имитационной называется игра, которая позволяет исследовать социальную систему путем эксперимента с ее моделью, воспроизводящей функционирование системы во времени. При этом имитируются взаимодействия органов управления в тех или иных хозяйственных ситуациях. Иными словами, смысл имитационной, или ролевой игры заключается в исполнении участниками заранее заданных ролей. Игра помогает лучше понять сотрудникам схему работы других подразделений, что уменьшает количество конфликтов на предприятии, связанных с запросами одного отдела и возможностями другого. Также игра может служить чисто образовательным целям, поскольку в игровом процессе вырабатываются навыки решения стандартизованных задач, соответственно применяются стандартные методы. Таким образом, появляется возможность обучить сотрудника «имитировать» действия, соответствующие определенным должностям. Несомненно, он не сможет обосновать свои действия или понять, почему надо поступать так, а не иначе: для этого необходимо специальное образование, но сможет выполнять задания, соответствующие этой должности, в повседневной рутине и более эффективно получать специальное образование.

Организация и проведение. Игра организуется следующим образом: участники в предложенной руководителем ситуации принимают определенные решения, имитируя исполнение заранее заданных ролей, одновременно реагируя на действия соседей, исполняющих иные роли. Учитывая реакции партнеров, принимают решения. Цикл повторяется.

В завершение анализируется и обсуждается каждый игровой этап, восстанавливается порядок действий участников, оценивается правильность выбранных решений с различных точек зрения. Информация обобщается, выделяются цепочки причинно-следственных связей.

Для проведения имитационной игры необходима обширная техническая документация, включающая в себя: характеристику объекта имитации, пояснительную записку, техническое задание, материалы по изучаемой проблеме, сценарий проведения игры, описание игровой обстановки, описание алгоритмов поведения участников, руководство администратору, ведущему игры, инструкции игрокам, руководство по ведению игровой обстановки, программу эксперимента, отчет о нем.

В имитационных играх, в отличие от инновационных, участники имеют дело с моделями, а не с реальными ситуациями, что накладывает определенные ограничения. Решения, разработанные в ходе имитационной игры, носят больше теоретический характер и не могут применяться на

практике без определенной адаптации.

Несмотря на различие в целях одни игры заимствуют некоторые методы из других. Так, в ансамблевых играх для более успешного формирования команды предпринимаются попытки снять психологические барьеры, используя методику инновационных игр. Таким образом, мы видим тенденцию к взаимопроникновению видов в зависимости от поставленной задачи. Такое взаимопроникновение обеспечивает более эффективное решение задачи и, соответственно, более эффективное обучение персонала.

Резюмируя данный раздел, отметим, что деловые игры являются одними из самых эффективных и перспективных методов обучения персонала, поскольку гибкая конструкция игры (мы можем подобрать подходящую игру практически на любую поставленную задачу) и сжатые сроки вкупе с интенсивностью обучения представляются наиболее оптимальными с точки зрения компании.

Другим огромным плюсом деловых игр как метода обучения является развитие в персонале умения инновационно мыслить, что важно для компании для выживания в условиях суперской рыночной конкуренции. Деловые игры также способствуют созданию эффективных команд.

Деловые игры достаточно полезны с точки зрения практических навыков (составления планов, проведения совещаний, переговоров и т.д.), а также поведенческих навыков (удовлетворение потребностей клиентов, ориентированности на качество, сотрудничество и т.п.). Они менее эффективны для усвоения теоретических знаний и овладения новыми профессиями. Деловые игры довольно дорогостоящи, поскольку для их подготовки требуются специальные навыки и довольно много времени; эффективный разбор деловой игры, имеющий чрезвычайное значение для эффективности этого вида обучения, также требует участия специально подготовленных инструкторов и тренеров.

Вопросы для самопроверки

1. Какие факторы определяют необходимость обучения персонала в современных организациях?
2. Сформулируйте определение категории "обучение персонала". На что должно быть направлено обучение работников в компании?
3. Охарактеризуйте цели обучения с позиции работодателя и наемного работника? В чем сходство и различие данных позиций? Можно ли их "примирить" (гармонизировать)?
4. В чем разница между реактивным и проактивным обучением персонала? Какая концепция обучения, на Ваш взгляд, более предпочтительна в современных условиях и почему?
5. Дайте общую характеристику основных видов обучения работников с точки зрения формирования и совершенствования их профессиональных знаний и навыков.

6. В чем плюсы и минусы обучения работников на рабочем месте и вне него? Какие параметры являются критериями выбора места и вида обучения персонала и почему?
7. Как осуществляется планирование и организация процесса обучения персонала в современной организации? Насколько такое обучение должно быть непрерывным? Как производится оценка эффективности обучения?
8. Дайте краткую характеристику инновационных, ансамблевых и имитационных игр. Что, по Вашему мнению, должно определять выбор типа деловой игры? Почему?

Основная литература

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М. : Экзамен, 2004. - 336 с.
2. Управление персоналом организации : учебник для студ. вузов / [под ред. А.Я. Кибанова]. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 636 с.

Дополнительная литература

1. Генкин Б.М. Основы управления персоналом : учеб. пособие / Б.М.Генкин, Г.А. Кононова. – М. : Высшая школа, 2002. – 383 с.
2. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е.В. Маслов. - М. : ИНФРА-М, 2001. – 312 с.
3. Оганесян И.А. Управление персоналом организации : учеб. пособие / И.А.Оганесян. - М. : Амалфея, 2000. – 256 с.
4. Пугачев В.П. Тесты, дел. игры, тренинги в управлении персоналом : учеб. пособие / В.А. Пугачев. - М. : Аспект-Пр., 2000. – 285 с.
5. Пукас Г.К. Организация и методика производственного обучения рабочих: методические указания работникам отделов технического обучения / Г.К. Пукас. – Днепропетровск : Заря, 2001. – 305 с.
6. Спивак В.А. Управление персоналом: Практикум / В.А. Спивак. - СПб. : Знание, 2000. – 144 с.
7. Управление персоналом : учебник для вузов/ [под ред. Т.Ю. Базарова]. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.
8. Форсиф П. Развитие и обучение персонала / П. Форсиф.- СПб. : ИД Нева, 2003. – 182 с.
9. Цыпкин Ю.А. Управление персоналом : учеб. пособие / Ю.А. Цыпкин. – М. : Юнити, 2001. – 446 с.

ГЛАВА 3. СЛУЖБА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Назначение и эволюция становления служб управления персоналом в организациях

Летопись управлеченческой мысли свидетельствует о том, что истоки подразделений, занимающихся выполнением функций, связанных с человеческими ресурсами, четко не определены. Согласно одной из гипотез, началом их становления можно считать 2575-2465 гг. до р.Х., географически – Египет, считая авторской версией писания Геродота о ста тысячах рабочих, собранных и занятых на строительстве пирамиды Хеопса и других расположенных вокруг нее сооружений. Гипотетически должны были существовать подразделения или распорядители, в обязанности которых входило распределение работы, рабочего времени, оплата труда, штрафные санкции за различные трудовые или другие нарушения на рабочем месте.

Другая версия, изложенная в современных западных учебниках, за точку отсчета истории управления людьми принимает английское средневековье - время образования гильдий ремесленников, способствующих решению вопросов улучшения условий труда, разрешения конфликтов, отношений между работниками и работодателями.

Есть предположение и о том, что зарождение служб управления людьми сопоставимо со временем зарождения профсоюзного движения. Также логична гипотеза, что историческая точка появления этого вопроса совпадает с началом управлеченческой специализации. В книге «Кадровое управление» ее авторы Г.Круден и А.Шерман пишут: «Хотя кадровое управление не было сферой специализации вплоть до первой мировой войны, однако развитие этой сферы можно наблюдать, начиная со средних веков до промышленной революции». Заявляя о возникновении новых направлений в управлении, те же авторы оговаривают, что «на рубеже 1900-х годов функции управления кадрами, ограниченные главным образом наймом и учетом использования рабочего времени, возглавлялись самим руководителем и являлись частью его основной работы».

На отдельных предприятиях – например, «Baltimore and Ohio Railroad» - появление кадрового отдела (службы) датируется 1880 г., его особенность состояла в очень узком спектре функций, в обозначенном хозяйствующем субъекте их было две или даже одна: найм и /или благосостояние занятых. Аналогичным было и название подразделения: отдел найма, отдел благосостояния. «Современный отдел кадров» появился, по мнению У.Френча, примерно в 1912 г., по своему назначению он приближался к службам, выполняющим функции по управлению человеческими ресурсами на нынешних предприятиях. Полезность этого отдела и прогнозируемая востребованность выполняемых его работниками функций прослеживалась уже в первой попытке того времени дать им профильное образование.

Так, история отмечает, что в 1915 г. школой Тиск в Дортмундском колледже впервые был предложен учебный курс, предназначенный для управляющих наймом, а в 1919 г., по крайней мере, 12 колледжей предлагали программы обучения управлению кадрами. К началу 20-х годов эта сфера управления получила ясный статус в виде отдела кадров в большинстве крупных компаний и правительственные учреждений.

В 30-е годы, особенные для менеджмента, с одной стороны, активизацией профсоюзного движения и, с другой, возросшей степенью вмешательства государства в организационную деятельность, предпринимателями стали востребованы рекомендации профильных (производственных) психологов и социологов, изменился статус и направления работы кадровых служб. Теперь эти подразделения были переориентированы на разбор жалоб, ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за кадровой деятельностью в организации. Кадровые отделы были переименованы в отделы производственных взаимоотношений.

В 30-40-х годах значение отделов кадров и их политики усилилось. На них были возложены функции найма и увольнения, установления зарплаты и порядка продвижения по службе; однако в центре их деятельности оказались отношения с профсоюзами, проводившими активную политику. Компании, вынужденные пойти на устранение причин недовольства профсоюзов, осуществили ряд мероприятий в области занятости, поручив их проведение отделам кадров.

До 60-х годов прошлого века функциональные задачи служб управления персоналом еще не имели предметной определенности. По словам П.Друкера, работа в этой области являлась частично работой архивного клерка, частично работой по домоводству, частично работой социального служащего и частично «работой по борьбе с «огнем» - по успокоению профсоюзов».

Кадровые службы многих американских корпораций в 70-80гг. преобразуются в службы человеческих ресурсов. Управление и планирование ЧР на уровне фирм приобретает долговременный характер и становится одним из ведущих направлений стратегического управления предприятиями.

Службы управления человеческими ресурсами крупных организаций представляют довольно большие подразделения, включающие в свой состав 50 и более служащих. К примеру, величина служб управления человеческими ресурсами в Германии прямо зависит от общего числа служащих предприятия: на 130-150 работников – один сотрудник службы управления человеческими ресурсами.

Рост профессионального сознания специалистов, занимающихся проблемами управления человеческими ресурсами, нашел выражение в основании Ассоциации кадровиков, занятых в сфере государственной службы (Public Personnel Association)(Чикаго, 1906 г.); возникновении в 1937 г. в Вашингтоне Общества кадровой администрации (Society for Personnel Administration) и объединении в 1973 г. этих организаций под новым

названием: Ассоциация управления персоналом (Personnel Management Association).

3.2. Задачи и функции службы управления персоналом

Задачи¹ СУП обычно определены в Положении об отделе и в общем виде сводятся к следующему:

- Разработка и реализация кадровой политики организации в соответствии с внутрифирменными стандартами и современными концепциями управления персоналом.

- Создание и поддержание информационно-аналитической базы для принятия решений по вопросам управления персоналом.

- Обеспечение безопасных условий работы сотрудников компании, материального и морального стимулирования их деятельности.

Функции СУП определяются исходя из поставленных перед ней задач. Основными функциями подразделения традиционно являются следующие:

- Участие в разработке и реализации целей и политики организации в сфере управления человеческими ресурсами.

- Разработка и реализация комплекса планов и программ развития персонала организации.

- Прогнозирование и планирование потребности в персонале, участие в решении задач, связанных с удовлетворением потребности работников в соответствующих условиях, содержании и характере работы.

- Улучшение качественного состава персонала организации, создание условий, стимулирующих постоянный рост профессиональной компетенции.

- Формирование резерва кадров на основе анализа общей и дополнительной потребности в персонале и политики планирования карьеры (создание и постоянное дополнение информационной базы данных кадрового резерва; организация привлечения кандидатов; разработка способов и методов отбора кандидатов; разработка процессов найма и увольнения работников).

- Организация обучения персонала с применением методов диагностирования и оценки эффективности персонала (организация профессионального тестирования новых работников; организация переподготовки и повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями рынка

¹ Составлено по: Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организаций». Модуль 16 / С.К. Мордовин. - М. : ИНФРА-М, 1999. – 360 с.

и потребностями организации; отбор персонала для обучения; разработка форм обучения, разработка адаптированных программ обучения, подбор преподавателей, проведение постоянного мониторинга рынка делового и профессионального образования).

- Обеспечение социального равновесия, принятие мер по поддержанию благоприятного социально-психологического климата в организации, проведение психологического тестирования персонала, контроль за адаптацией персонала в организации.

- Повышение эффективности работы персонала на основе рационализации структур и штатов, управления дисциплиной.

- Совершенствование организации оплаты и стимулирования работников организации (анализ рабочих мест, проведение деления персонала на категории, разработка форм и систем оплаты, разработка компенсационного пакета, организация процесса оценки эффективности сотрудников, контроль выдвижения и ротации работников).

- Обеспечение соблюдения норм трудового законодательства в работе с кадрами.

- Постоянное совершенствование форм и методов управления кадрами на основе внедрения современных научно обоснованных, в том числе компьютерных, технологий работы с персоналом, унификация документации по кадровому делопроизводству.

- Осуществление консультирования и подготовки рекомендаций руководству организации по вопросам правомерной защиты от противоправных посягательств на деятельность компании.

- Организация защиты жизни и здоровья сотрудников и имущества организации, в том числе противопожарной безопасности, внедрение мероприятий по технике безопасности.

- Осуществление представительских функций от имени организации во внешних организациях, связанных с выполнением задач подразделения, выполнение функций подразделения по связям с общественностью, средствами массовой информации.

Практика показала, что вслед за движением экономических отношений, изменением целей и стратегий хозяйствующих субъектов, сменой управленческих парадигм трансформируются и функции службы управления персоналом. Разработанный В.И. Шкатуллой² вариант функциональных изменений приведен в табл. 3.1.

² Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам / В.И. Шкатулла. - М. : Норма - ИНФРА, 1998.

Таблица 3.1
Традиционная (старая) и новая версии функций
службы управления персоналом

Функции службы управления персоналом	
Работающие по-новому	Работающие по-старому
<p>1. Планирование персонала - определение потребности в людских ресурсах в соответствии с организационной стратегией развития</p> <p>2. Проведение персонал-маркетинговых мероприятий (анализ и сегментирование рынка труда, выбор привлекательного сегмента, определение конкурентов и системных партнеров, позиционирование)</p> <p>3. Разработка и размещение рекламных объявлений о вакансиях. Формирование резерва персонала (выборочной совокупности кандидатов), проведение широкого отбора</p> <p>4. Организация и проведение узкого (окончательного) отбора</p> <p>5. Оформление трудовых контрактов</p> <p>6. Заполнение (и дополнение) карточек личного учета сотрудников.</p> <p>7. Разработка и реализация программы введения работника в организацию (адаптация)</p> <p>8. Оценка трудовой деятельности работников</p> <p>9. Разработка компенсационной политики, льгот, системы мотивации в целях привлечения, сохранения, закрепления и развития персонала</p> <p>10. Планирование и организация обучения, повышения квалификации и переобучения персонала</p> <p>11. Формирование планов и мероприятий профессионального и должностного продвижения работников</p> <p>12. Подготовка менеджерского корпуса предприятия</p> <p>13. Управление дисциплиной</p> <p>14. Диагностика и профилактика производственного травматизма</p>	<p>1. Оформление приема, переводов, увольнений, отпусков и др. видов движения работника</p> <p>2. Разноска новых сведений о сотрудниках по личным карточкам, трудовым книжкам, личным делам</p> <p>3. Ознакомление работников с приказами под расписку</p> <p>4. Выдача справок</p> <p>5. Ведение карточек на военнообязанных</p> <p>6. Переписка с райвоенкоматом</p> <p>7. Составление отчетов</p> <p>8. Оформление пенсий</p> <p>9. Оформление документов для назначения пособий детям</p> <p>10. Составление описи дел, формирование дел в архив</p> <p>11. Подготовка приказов о поощрении и наказании</p> <p>12. Переписка с райсобесом</p> <p>13. Оформление больничных листов</p> <p>14. Ведение табельного учета</p> <p>15. Ведение личных дел сотрудников</p> <p>16. Организация технического обучения, подготовки и повышения квалификации рабочих, служащих и специалистов</p> <p>17. Подготовка договоров на повышение квалификации</p> <p>18. Ознакомление руководства организации с предложениями по повышению квалификации сотрудников</p> <p>19. Контроль за успехами студентов, обучающихся в вузах и техникумах по направлению организации</p> <p>20. Оформление оплаты руководителей производственной практики студентов вузов и техникумов</p> <p>21. Участие в работе квалификационной комиссии</p> <p>22. Консультирование сотрудников</p> <p>23. Подготовка списков сотрудников «по выслуге лет», на премии по итогам работы за год, профессиональным и другим праздникам</p> <p>24. Переписка со сторонними организациями, службой занятости, редакциями газет, ОВИРом</p> <p>25. Подготовка приказов руководителя по личному составу</p>

Обследования, проведенные на предприятиях Германии и Белоруссии, показали следующие различия в фактической и желаемой структуре деятельности работников служб управления персоналом (табл.3.2)³.

Таблица 3.2
Структура функциональной деятельности службы управления персоналом организаций Германии и Белоруссии, в %
(на основании результатов опроса руководителей СУП)

Область деятельности службы управления персоналом	Предприятия Германии		Предприятия Белоруссии	
	фактически	должно быть	фактически	должно быть
◆ Делопроизводство	47	12	22	20
◆ Развитие персонала	14	24	11	14
◆ Планирование, маркетинг персонала	10	18	8	9
◆ Решение социальных проблем	13	8	8	7
◆ Консультации	12	19	20	19
◆ Решение текущих задач	11	8	33	31

3.3. Права службы управления персоналом

Формальное определение прав службы управления персоналом необходимо для того, чтобы работники этого и других подразделений четко представляли узаконенную возможность своих действий в организации и за ее пределами, поступать тем или иным способом в определенном функциональном и правовом поле, предъявлять требования и осуществлять контроль.

Права службы управления персоналом могут быть оформлены следующим содержательным пакетом:

- Вносить руководству предложения по совершенствованию деятельности организации, других структурных подразделений.
- Участвовать в подготовке перспективных планов развития организации, составлении ее бюджетов.
- Привлекать к работе в пределах утвержденного бюджета консультантов, физических и юридических лиц с заключением договоров подряда.

³ Беляцкий Н.П. Менеджмент персонала 2000: Учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П. Ройш. – Минск: БГЭУ, 1998. – 288 с.

- Запрашивать необходимую информацию в пределах, необходимых для решения задач подразделения.
- Запрашивать в пределах установленного регламента и утвержденных форм необходимые официальные документы.
- Контролировать расстановку и правильное использование работников, состояние трудовой дисциплины в подразделениях организации.
- Вносить руководителю предложения о поощрении или применении в установленном порядке предусмотренных законом дисциплинарных мер к сотрудникам организации, виновных в нарушении законодательства, решении органов управления организации, приказов и распоряжений высшего руководства и иных нормативных актов организации.

3.4. Помещение для службы управления персоналом (опыт Германии)

В справочниках по работе с персоналом, разработанных для менеджеров по человеческим ресурсам предприятий Германии, предлагается следующий возможный вариант определения количества помещений для размещения бюро службы управления персоналом и их площади.

Таблица 3.3

**Потребность в помещении службы управления персоналом
организации (СУП)
(численность сотрудников от 500 до 5000)**

Помещение № п\п	Площадь, кв.м	Обозначение деятельности
1	16-25	Директор по персоналу
2	10-20	Ассистент директора по персоналу
3	8-12	Главный делопроизводитель по трудовому праву
4	8-12	Секретарь директора по персоналу
5	10-16	Стенографистка (и \или компьютерный набор)
6	8-12	Руководитель службы управления персоналом
7	8-12	Руководитель группы по обучению и повышению квалификации персонала
8	16	Стенографистка (и\или компьютерный набор) и помощник
9	16	Делопроизводитель по расчету заработной платы (доходов)
10	16	
11	10-16	
12	10-20	Стенографистка (и \или компьютерный набор) и помощник
13	10-20	

3.5. Профессиональный портрет менеджера по персоналу

Практика показала и с ее выводами уже мало кто спорит, что стержнем любой организации являются работающие в ней люди. Не исключение работники службы персонала, которыми необходимо управлять так же, как сотрудниками других подразделений. Именно сотрудники службы человеческих ресурсов (а не структура отдела) обеспечивают функционирование и обновление систем управления персоналом организации.

История свидетельствует, что профессия «менеджер по персоналу» возникла в процессе формирования системы кадрового менеджмента в XX в. и логика этого процесса определяется двумя факторами⁴:

- последовательной трансформацией традиционной системы кадровой работы, осуществляющей линейными руководителями различного уровня, в систему управления персоналом с четко выраженной штабной функцией, а затем – в интегрированную систему стратегического управления человеческими ресурсами. Для каждой из этих фаз трансформации характерны своя модель кадрового менеджмента и специфическая роль менеджера по персоналу: попечитель → специалист по трудовым контрактам → архитектор кадрового потенциала;
- эволюцией форм организации совместной деятельности.

Согласно опыту, при разных требованиях к базовому образованию менеджера по персоналу (практика показывает, что в этой должности одинаково успешно трудятся дипломированные юристы, психологи, экономисты, специалисты по социальной педагогике и др.), в портрете его должностной пригодности присутствует качество, которое сложно определить, нанимая такого работника извне. Это качество делает любого специалиста «артистом своего дела» и квалифицируется как *призвание*. Если для инженера, конструктора, слесаря и др. оно желательно, то для занятых непосредственной работой с людьми – учителей, воспитателей, врачей и работающих с персоналом в организациях – обязательно. Наличие такой профессионально-личностной характеристики, помимо прочего, означает большую чувствительность «кадровика» к призванию в кандидатах на найм, профессиональное продвижение, стажерах и учениках.

Традиционно менеджер по персоналу выполняет три следующие функции:

1. Линейная функция.
2. Координационная функция.
3. Кадровые (сервисные) функции.⁵

Линейная функция считается «первой из всех» и заключается в линейных полномочиях внутри службы персонала, то есть направлении дей-

⁴ Управление персоналом: Учебник для вузов / [под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина]. - М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 423 с.

⁵ Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. - М. : Бином, 1997. - 432 с.

Профессия и призвание

Основные понятия

Слово «профессия» [лат. «(официальное) объявление о своей специальности» и франц. profession «говорить публично»⁶] означает, что для каждого человека труд выступает в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки. Из ряда факторов, определяющих выбор профессии: наличие способностей и индивидуальная склонность к определенному виду деятельности, высокая оплата, престиж профессии, семейные традиции, социальная среда – любой может быть решающим, а понятие «призвание» является синтетической характеристикой, выражющей степень удовлетворенности своим делом. По Максу Веберу признание – это «такой строй мышления, при котором труд становится абсолютной самоцелью... Такое отношение к труду не является, однако, свойством человеческой природы. Не может оно возникнуть и как непосредственный результат высокой или низкой оплаты труда; подобная направленность может сложиться лишь в результате длительного процесса воспитания»⁷

Впервые понятие «призвание» в светском значении применил Мартин Лютер при переводе «Книги Премудростей Иисуса, сына Сирахова». Речь здесь не идет о свободном выборе профессии и ответственности за этот выбор, являющийся божественным промыслом. Для Лютера отношение к труду как призванию противоположно бессмысленным аскетическим монашеским упражнениям. «Каждый должен быть послушен тем трудом, которым покарал его Господь». Однако призвание – это не только смирение со своей участью, но прежде всего добросовестный труд, и ответственность за отношение к труду полностью лежит на самом человеке. С этой точки зрения нет принципиальной разницы между трудом капиталиста, наемного работника, администратора, управляющего и любого другого. В определении призвания, несомненно, присутствует иррациональный момент, который и придает профессии этический смысл. Призвание одновременно характеризует выбор профессии с точки зрения ее значения для человека и освящает выбор ориентаций на некий абсолют, находящийся вне индивидуального сознания.⁸

ствий занятых в ней работников, а также персонала сферы обслуживания⁹ (например, заводского кафетерия и т.д.).

Согласно опыту, линейные менеджеры других служб хорошо знают, что директор по персоналу имеет доступ к высшему руководству по всем вопросам, связанным с персоналом, будь то тестирование или утверждение тех или иных действий, касающихся найма, продвижения или увольнения.

⁶ Шанский Н.М. и др. Краткий этимологический словарь русского языка / Н.М. Шанский. - М. : Просвещение, 1971. - С. 370.

⁷ Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Избранные произведения / М. Вебер. - М., 1990. - С.82.

⁸ Управление персоналом / [под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина]. - М.: ЮНИТИ. 1998, с.41.

⁹ Имеются в виду подразделения, входящие в структуру службы управления персоналом.

В результате «предложение» директора по персоналу очень часто рассматривается как приказ сверху. Эти полномочия часто имеют большой вес в преодолении трудностей, с которыми начальники сталкиваются при решении проблем, связанных с персоналом.

Координационная функция – в данном случае подразумевается координирование действий персонала, которое часто называется *функциональным контролем*.

Кадровые (сервисные) функции – обслуживание линейных менеджеров. Эти функции являются «хлебом насущным» менеджера по персоналу и заключаются, например, в помощи при найме, обучении, оценке, вознаграждении, обсуждении, продвижении и увольнении работников. Это также контроль выполнения различных программ льгот (страхование здоровья и от несчастных случаев, увольнение, отпуска и т.д.), помощь линейным менеджерам в их попытках следовать действующим, например, в Западных странах законам о равной занятости и профессиональной безопасности. Менеджер по персоналу также играет важную роль в осуществлении процедур, связанных с жалобами и трудовыми отношениями.

По версии Г.Десслера, деятельность руководителя службы управления персоналом фокусируется на выполнении следующей работы, структурированной на рис. 3.1.



Рис. 3.1 Ответственность линейного менеджера в сфере управления человеческими ресурсами¹⁰

¹⁰ Составлено по: Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. - М.: Бином, 1997, с.16

В соединении с требованиями личностных характеристик, конкретных знаний навыков и умений портрет менеджера по персоналу может быть разработан в форме (версия российского предприятия X), представленной на рис. 3.2.



Рис.3.2 Требования к руководителю службы управления персоналом

Объединение всех функций дает представление об отделе по человеческим ресурсам. В него входят менеджеры по льготам и компенсациям, наблюдатели за занятостью и вербовкой, специалисты по обучению и исполнители по отношениям со служащими, наблюдатели за безопасностью.

Параллельно с обязанностями линейного руководителя разрабатывается структурированное поле деятельности функциональных менеджеров.

Согласно практике, среди большого количества качеств, которыми должны обладать специалисты по управлению персоналом в современных условиях, четыре, показанных на рис.3.3, играют ключевую роль.

В версии современных организаций Великобритании должностные обязанности занятых в службе управления человеческими ресурсами выглядят следующим образом:

- ◆ *вербовщики*: поддерживают контакты внутри региона и вне его для поиска качественных кандидатов для работы;
- ◆ *представители организации по Равным Профессиональным Возможностям (EEO)*: расследуют и разрешают жалобы, поступающие в ЕEO, проверяют действия организации по вопросам нарушений, составляют и представляют ЕEO отчеты;
- ◆ *аналитики работы*: собирают и проверяют детальную информацию о рабочих обязанностях для составления описания работы;
- ◆ *менеджеры по компенсациям*: занимаются разработкой компенсационных планов и руководят программами льгот для служащих;
- ◆ *специалист по обучению*: отвечает за планирование, организацию и направление обучения;
- ◆ *специалист по трудовым отношениям*: дает менеджерам советы по всем вопросам, касающимся отношений с профсоюзами.

Наряду с разработкой индивидуальных должностных обязанностей в практике многих предприятий – определение процедурных, или процессуальных аспектов совместной работы линейного и функциональных менеджеров по персоналу. Например, в области **вербовки и найма** обязанностью линейных менеджеров является установление квалификации работника, необходимой для определенной должности. После этого вступает в действие отдел персонала. Сотрудники отдела работают с источниками набора квалифицированных кандидатов, проводят предварительное собеседование, занимаются проверкой результатов тестирования на пригодность, предоставляют линейным менеджерам лучших кандидатов, которые прошли собеседование и требуемый отбор. При проведении **оценки профессиональной успешности** работников руководитель определяет ее цель, контингент персонала, подлежащий аттестации, количественный и качественный состав комиссии, время и схему проведения мероприятия. Работники подбирают необходимый инструментарий для оценки, формируют списки аттестуемых, занимаются организационными вопросами, включая выбор помещения; проверяют результаты профессионального тестирования для последующей их передачи менеджеру и членам комиссии и т.д.

Знание бизнеса (в сфере деятельности организации)	Профессиональ- ные знания и навыки в области УП	Лидерство в управлении переменами	Способность к обучению и развитию
<p>Четкое пред- ставление о потребностях клиентов ор- ганизации, движущих си- лах отрасли. Понимание специфики производст- венной дея- тельности, ее финансовых аспектах. Ви- дение страте- гических пер- спектив разви- тия. Совокуп- ность этих зна- ний должна позволить по- нимание стоя- щих перед ор- ганизацией целей (и уча- ствовать в их определении), моделировать производст- венное поведе- ние, разраба- тывать систе- мы управле- ния персона- лом и оцени- вать их эфек- тивность.</p>	<p>Основные эле- менты профес- сиональных знаний в облас- ти человеческих ресурсов соот- ветствуют со- ставляющим системы управ- ления персона- лом: отбор, профессиональ- ное обучение и развитие, оцен- ка, компенса- ция; включают знания и навы- ки в области формирования процедур обще- ния, коммуни- кации, а также управления ими.</p>	<p>Играя ключе- вую роль в управлении со- временной ор- ганизацией, служба ЧР должна состо- ять из сотруд- ников, обла- дающих кри- тическими для этого процесса качествами – определить на- правление раз- вития органи- зации, сфор- мировать цели, выработать ме- тоды достиже- ния этих целей и внедрить их, эффективно преодолевая сопротивление переменам. Для этого нужны профессио- нальные зна- ния в области планирования, разработки и анализа альтернативных стратегий, при- ятия решений, эффективной коммуникации, формирования рабочих групп, мотивации, разрешения конфликтов.</p>	<p>Окружающая среда, меняю- щиеся цели организации и ценности со- трудников в совокупности с другими фак- торами пред- полагают не- обходимость модернизации подходов к управлению персоналом и методов его реализации. Способность осознать важ- ность посто- янного обнов- ления знаний и навыков, со- вершенство- вания умений работы с людьми в ор- ганизации яв- ляется ключе- вой характе- ристикой ме- неджера по персоналу.</p>

Рис. 3.3 Основные знания и навыки работников
службы управления персоналом

Отношения службы управления персоналом с другими подразделениями организации

Возможный вариант взаимодействия службы персонала с другими подразделениями организации показан в таблице 3.4.

Таблица 3.4
Взаимодействие службы управления персоналом
с другими подразделениями организации

Объект взаимодействия	Предмет взаимодействия	Процедура взаимодействия	Периодичность взаимодействия
“Руководители подразделений организации”	Кадровая политика и планы ее реализации	Разработка кадровой политики и планов ее реализации с учетом конкретных условий на предстоящий период, внесение предложений для рассмотрения руководством организации	
“Руководство организации”	Аналитические записки о кадровой ситуации	Представление руководству организации аналитических записок по вопросам фактического состояния работы с персоналом с выявлением проблем и предложениями по их разрешению	Один раз в год или по требованию
“Финансовые подразделения организации”	Материальное стимулирование персонала	Совместные действия по выявлению и обоснованию возможностей материального стимулирования работников для достижения максимально полной реализации их потенциала	
“Административно-хозяйственные подразделения организации”	Вопросы социально-бытового обслуживания персонала	Контактирование по вопросам, связанным с удовлетворением социально-бытовых нужд работников (медицинское обслуживание, питание, снабжение промышленными и продовольственными товарами, транспорт, общежитие и др.)	
“Служба безопасности организации”	Вопросы безопасности персонала и организации	Совместно разрабатываются предложения по обеспечению безопасных условий труда, пропускной системе, сохранению коммерческой тайны организации, действиям в экстремальных ситуациях и др.	Проставить самостоятельно (см. задание №2) 

3.6. Необходимость специалиста по человеческим ресурсам на малом предприятии.

Исследования показывают, что организации, чей штат превышает 200 человек, считают необходимым иметь по крайней мере одного специалиста по человеческим ресурсам, при этом приблизительно 60% фирм, на которых занято более 150 человек, нанимают такого специалиста. Некоторые организации, нуждающиеся в профессионале в области отбора или обучения, нанимают его, даже если их штат не превышает 100 человек.

Таблица 3.5¹¹

Преимущества и недостатки найма специалиста по человеческим ресурсам на малые предприятия

Преимущества	Недостатки
◆ Консультация специалиста может иметь жизненно важное значение в области законодательства, например, в вопросах, касающихся равных возможностей и увольнения. Получение такого совета со стороны может дорого стоить.	◆ При найме специалиста со стороны (а так оно, видимо, и будет, поскольку организации нужен квалифицированный эксперт), он должен уметь приспособиться к сложившейся организационной культуре малого предприятия – к резким сменам курса, малому бюджету и недостатку возможностей для карьерного роста. Не всегда легко такого специалиста найти.
◆ Трудно поддерживать установку на важность человеческого фактора, если отсутствует менеджер, ответственный за прием на работу, развитие и вознаграждение сотрудников.	◆ У кандидата должен быть определенный опыт работы в малой организации, чтобы знать, какие подходы здесь «сработают», а какие нет. Идеи и инновации, оказавшиеся успешными в крупной фирме, не всегда применимы в условиях культуры малой организации.
◆ От специалиста будет поступать большое количество объективной информации об эффективности работы, системе вознаграждения и организационной структуре.	◆ Следует сопоставить дополнительные затраты с получаемой выгодой. Работодатель может посчитать, что деньги «выброшены на ветер», если специалист не оправдает расходы в короткий срок. Альтернатива – на основе гибкого контракта перепоручить данные хлопоты консультационному агентству по вопросам человеческих ресурсов, что может оказаться дешевле.

¹¹ Составлено по: Стредник Дж. Управление персоналом в малом бизнес / Дж. Стредник. - СПб: Издательский дом «Нева», 2003. - С. 33-34.

Продолжение Таблицы 3.5.

Преимущества	Недостатки
◆ Специалисты неоценимы при решении таких важных вопросов, как пересмотр зарплаты, дисциплинарные решения, быстрое увеличение численности работников или сокращение штатов.	
◆ Для работников полезно присутствие доброжелательного человека, к которому можно обратиться за советом и помощью.	
◆ Долговременная стратегия развития человеческих ресурсов требует участия эксперта для организации эффективного тренинга, выстраивания системы отношений и организации труда.	

3.7. Специфика деятельности служб управления персоналом в разных странах.

Япония. Организационные признаки японской компании:

- ◆ Ориентация на рынок.
- ◆ Непрерывное внедрение новшеств.
- ◆ Внимание не к отдельным функциям, а к их взаимосвязи.

Японский стиль управления базируется на убеждении, а не на принуждении работников. Начальник не выделяет себя из массы подчиненных, его задача не руководить работой, которую выполняют другие, а способствовать взаимодействию сотрудников, оказывать им необходимую поддержку и помочь, формировать гармоничные отношения. Как правило, в японских фирмах нет подробных должностных инструкций, а положения о структурных подразделениях носят общий характер. Сотрудник, направляемый на работу, получает лишь справку о назначении, информирующую о том, что с обозначенного числа он назначается в определенный отдел с соответствующим тарифным разрядом, без указания конкретных обязанностей, сферы ответственности или срока работы.

Важную роль в управлении человеческими ресурсами в Японии играют *компанийские профсоюзы*, которые создаются на базе предприятия и объединяют постоянных работников. В них входят как «белые», так и «синие воротнички», руководители избираются исключительно из своей среды. Постоянный работник остается членом профсоюза и защищается им в течение всего срока работы в компании. По этой причине японские проф-

союзы часто называют «вторым отделом кадров», службой управления ЧР компаний.

В японских компаниях есть два отдела, которые по своим функциям и структуре не имеют точных аналогов в западных организациях. Один из них – так называемый отдел общих вопросов («сому бу»), который занимается юридическими вопросами, внутренними отношениями, отношениями с акционерами, государственными учреждениями, торговыми ассоциациями и родственными компаниями, документацией, а нередко и закупками. Другой – отдел кадров, управления персоналом, человеческими ресурсами, часто представляющий собой ответвление «сому бу» и выделяющийся из него, когда компания достигает определенного размера.

Управление человеческими ресурсами в Японии является большим, чем просто одной из множества функций, характерных для любой деловой организации. По значимости оно стоит в том же ряду, что и управление производством, сбытом и финансами. В нем формируется корпоративная философия и своеобразная организация труда, которую обозначают термином «промышленная семейность».

Промышленная семьюность означает, что организация рассматривается не только как экономическое образование, но и (что еще важнее) как сообщество работающих здесь людей. Свой нынешний и будущий общественный статус, равно как и возможности развития, японские работники связывают со своей компанией, которая берет на себя заботу о людях, включая сферы, не связанные со службой. Чтобы сплоченность в «семье» сохранялась и усиливалась, в ней должна постоянно поддерживаться гармония («ва») на всех уровнях. Вместо вердикта «вы правы, а он не прав» всегда следует искать компромисс. Собрания персонала проводятся не столько для принятия решения или информации о нем, сколько для поощрения участия в делах компании. Неформальные и частые контакты существенно помогают достижению консенсуса. В такой системе отношений руководитель, в основном, поддерживает гармонию, а не тянет за собой или подталкивает группу.

В компаниях действуют общепризнанные социальные нормы, отличающие одного работника от другого. Критерии отличия – уровень образования, выслуга лет, возраст, занимаемое положение, пол (хотя дискриминация по признаку пола запрещена законодательством). На основании этих данных строится стандартная система заработной платы, распространяющаяся на всех постоянных работников. Индивидуализация оплаты, отступающая от системы, недопустима.

В наиболее крупных компаниях управляющий, который возглавляет участок работы с человеческими ресурсами, является членом правления и имеет должность директора по ЧР; в его подчинении находятся начальник и сотрудники управления ЧР.

В отделении ведется обширная документация по вопросам управления ЧР: оформляются заявления на очередные отпуска, предоставление

льгот, отсутствие на рабочем месте с разрешения администрации и др. (решение этих вопросов требует согласований с управляющими на различных уровнях). Ведутся личные дела сотрудников, фиксируется присутствие персонала на работе, размер заработной платы, ведется статистика по труду для использования внутри организации и в учреждениях за ее пределами. Все это достаточно трудоемкие операции, так что не удивительно, что в среднем в японских компаниях на каждые 100 единиц персонала приходится 2,7 работника, занимающегося вопросами ЧР (в США – 0,7). Отделение управления ЧР ответственно за сбор данных об опыте работы с ЧР, уровнях заработной платы, условиях труда и прочих показателях в других компаниях. Это обеспечивается благодаря личным контактам с партнерами, а также систематическим визитам в специализированные агентства и правительственные организации (Министерство труда, Японский центр производительности и др.). Единственный показатель рабочей силы, систематически контролируемый в масштабах компании в долговременной перспективе, – возрастная структура.

В *США*, в отличие от Японии и России, профессиональная мобильность рассматривается как явление положительное. Например, инженер, который в течение 20 лет проработал в четырех компаниях, ценится значительно выше, чем тот, который работал все эти годы в одной.

Практика показала, что американский опыт работы с персоналом заключается, помимо прочего, в разделении подразделений службы персонала, одно из которых занимается производственными рабочими, другое – «персоналом высших уровней»¹²

Традиционно в США кадровые службы представляют интересы предпринимателей в отношении с рабочими, организованными в профсоюзы. В обязанности специалистов по персоналу входят переговоры с профсоюзами, обеспечение предусмотренных контрактами требований, организация найма. В отношении производственного персонала к этим обязанностям добавляется оформление личных дел, регистрация и исполнение решений линейных руководителей по кадровым вопросам.

Работа с управленческим персоналом, особенно высших и средних уровней, имеет наиболее комплексный характер. Акцент в ней делается на практику отбора претендентов на должности «высших руководителей», использование для этих целей наиболее валидных (соответственно, дорогостоящих¹³) методов, дальнейшую планомерную подготовку будущих отобранных руководителей.

Некоторые американские предприятия в своей организационной

¹² При определении категории «персонал» на многих, в том числе американских предприятиях, в него включают рядовых работников. Руководители всех уровней «персоналом» не являются, их группа трактуется как «руководители». Соответственно, работа с каждой из этих групп имеет особенности.

¹³ По разным оценкам, стоимость использования, например, метода Assessment Center на одного кандидата, колеблется от 500 до 8 тыс. \$.

структуре выделяют службы, которые обеспечивают решение вопросов по планированию подготовки, продвижения и замещения управленческого персонала высшего уровня. Эта работа является «штучной», то есть ее проведение осуществляется «на строго индивидуальной основе». К числу таких предприятий относится «Дженерал электрик». В компании с 1974 г. выделено подразделение, подчиняющееся непосредственно председателю совета директоров (а не вице-президенту по кадрам) и реализующее деятельность по работе только с управленцами высшего уровня. В эту деятельность входит разработка схем замещения, индивидуальных планов развития карьеры, формирование программ подготовки и обучения, контроль за их реализацией. Объектом работы отдела являются помимо реальных руководителей также претенденты на вышестоящие управленческие должности. Схемы замещения подлежат рассмотрению один раз в год, в группу их экспертов входят три высших руководителя фирмы – председатель совета директоров, вице-президент и вице-президент по кадрам.

Таблица 3.6¹⁴

Нормы для расчета численности работников службы человеческих ресурсов на предприятиях США

Отрасль	Среднее число работников на одного сотрудника службы человеческих ресурсов	Численность работников службы человеческих ресурсов
Обрабатывающая промышленность:		
- до 500 чел.	1 : 96	1: 12 (300)
- 500-999 чел.	1: 116	1: 20 (800)
- 1000- 4999 чел.	1: 130	2: 90 (4900)
- свыше 5000 чел.	1: 352	7: 26 (22000)
Исследования и развития	1: 102	1: 50 (5000)
Здравоохранения (больницы)	1: 180	1: 28 (4000)
Банки	1: 98	1: 72 (9000)
Страховые компании	1: 101	1: 142 (30000)
Транспорт	1: 272	1: 75 (26000)
Правительственные учреждения	1: 272	2: 104 (68000)
Образование	1: 161	1: 46 (11300)

¹⁴ Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М. : Дело, 1993. - 304 с.

Германия. Служба по управлению ЧР занимает одно из ведущих мест в руководящем аппарате государственных организаций и частных фирм. Их деятельность направлена на выполнение следующих функций:

- ◆ обеспечение всех участков производства необходимыми работниками;
- ◆ разработка мероприятий по стимулированию деятельности работников; нацеленности их на высокопроизводительный и эффективный труд;
- ◆ обеспечение непрерывного обучения и повышения квалификации всех работников.

В Германии существует специальная ассоциация, объединяющая работников служб управления ЧР более 1000 фирм. Бюджет Общества формируется за счет взносов его членов, величина которых зависит от объема оборота фирмы. В аппарате Общества насчитывается 30 человек, в числе которых 10 преподавателей.

Деятельность Общества развивается по следующим направлениям:

- осуществление обмена опытом;
- ведение информационного банка по вопросам, возникающим при работе по управлению ЧР;
- выпуск журнала «Управление персоналом» и публикация других специальных материалов.

Члены Общества обладают возможностью пользоваться информационной системой, содержащей сведения по следующим направлениям:

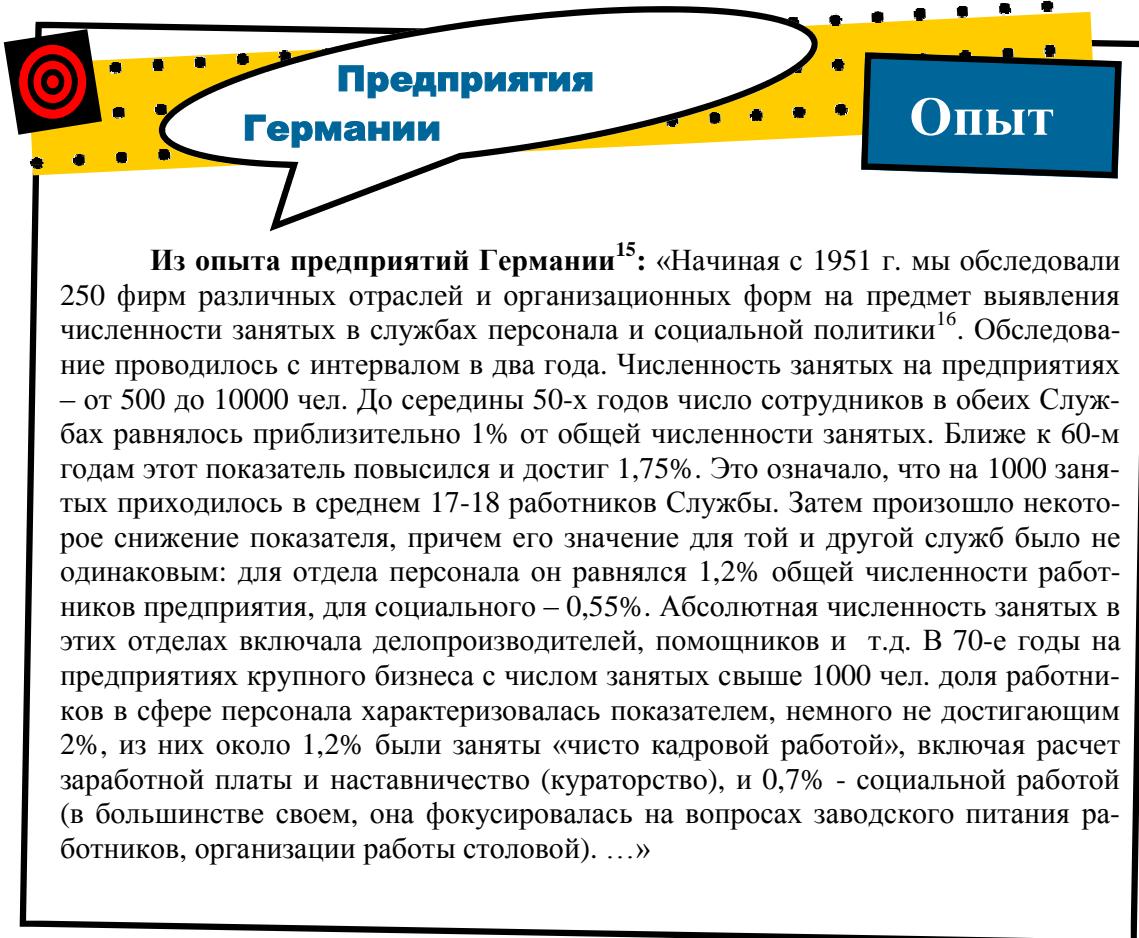
- новые публикации по вопросам управления ЧР, обеспечение сравнительного анализа тарифов и квалификационных функций по различным фирмам;
- ведение статистики трудоемкости выполнения функций по управлению ЧР, в том числе образовательных и социальных функций;
- данные о заработной плате молодых специалистов и некоторых других категорий работников в организациях.

Общество проводит регулярные семинары, на которых рассматриваются вопросы трудового права, тарифной политики, видов трудовых договоров, рабочих тарифов, вопросы командирования за границу, гибкого использования труда и планирования штатного расписания, а также структуры предприятия и эффективности использования ЧР.

Общество ежегодно проводит традиционный опрос представителей различных фирм по проблемам, связанным с деятельностью служб управления ЧР на предприятиях. В ходе таких опросов выясняется отношение к работе служб ЧР, оценки, выставленные по шкале «отлично», «удовлетворительно» и «плохо», систематизируются, обобщаются и доводятся до сведения участников Общества. В опросах предлагается также определить значимость каждого из направлений совершенствования управления ЧР:

- найм на работу;
- политика в области оплаты труда;
- задачи управления;
- обучение;

- повышение квалификации;
- формирование штатного расписания;
- оценка персонала;
- анализ эффективности расходов на содержание персонала;
- система информирования работников;
- текущее планирование численности персонала;
- развитие рационализаторской деятельности;
- профессиональный рост;
- оценка труда.



Из опыта предприятий Германии¹⁵: «Начиная с 1951 г. мы обследовали 250 фирм различных отраслей и организационных форм на предмет выявления численности занятых в службах персонала и социальной политики¹⁶. Обследование проводилось с интервалом в два года. Численность занятых на предприятиях – от 500 до 10000 чел. До середины 50-х годов число сотрудников в обеих Службах равнялось приблизительно 1% от общей численности занятых. Ближе к 60-м годам этот показатель повысился и достиг 1,75%. Это означало, что на 1000 занятых приходилось в среднем 17-18 работников Службы. Затем произошло некоторое снижение показателя, причем его значение для той и другой службы было не одинаковым: для отдела персонала он равнялся 1,2% общей численности работников предприятия, для социального – 0,55%. Абсолютная численность занятых в этих отделах включала делопроизводителей, помощников и т.д. В 70-е годы на предприятиях крупного бизнеса с числом занятых свыше 1000 чел. доля работников в сфере персонала характеризовалась показателем, немного не достигающим 2%, из них около 1,2% были заняты «чисто кадровой работой», включая расчет заработной платы и наставничество (кураторство), и 0,7% – социальной работой (в большинстве своем, она фокусировалась на вопросах заводского питания работников, организации работы столовой). ...»

¹⁵ Goossens F. Personalleiterhandbuch. Kompendium des betrieblichen Personal - und Sozialwesen / F. Goossens. - Muenchen: Verlag moderne Industrie, 1974.- 693 S.

¹⁶ В зависимости от ряда факторов (численность занятых, традиции, необходимость и т.д.) на предприятиях организуют или два самостоятельных подразделения – службу персонала и социальную службу или одна служба выполняет «смешанные» функции. Социальная работа является важным фактором эффективности работника в организации, она охватывает все затраты, не связанные *непосредственно* с трудовой деятельностью. К наиболее значимым направлениям социальной работы относятся: обеспечение в старости, заводская столовая, заводская библиотека, общежитие, решение жилищных вопросов сотрудников). Своё дополнение социальная работа находит в *социальных мероприятиях*, ориентированных на отдельного работника (пособия, ссуды) или также на весь персонал (например, экскурсии и т.д.).

3.8. Оценка деятельности службы управления персоналом

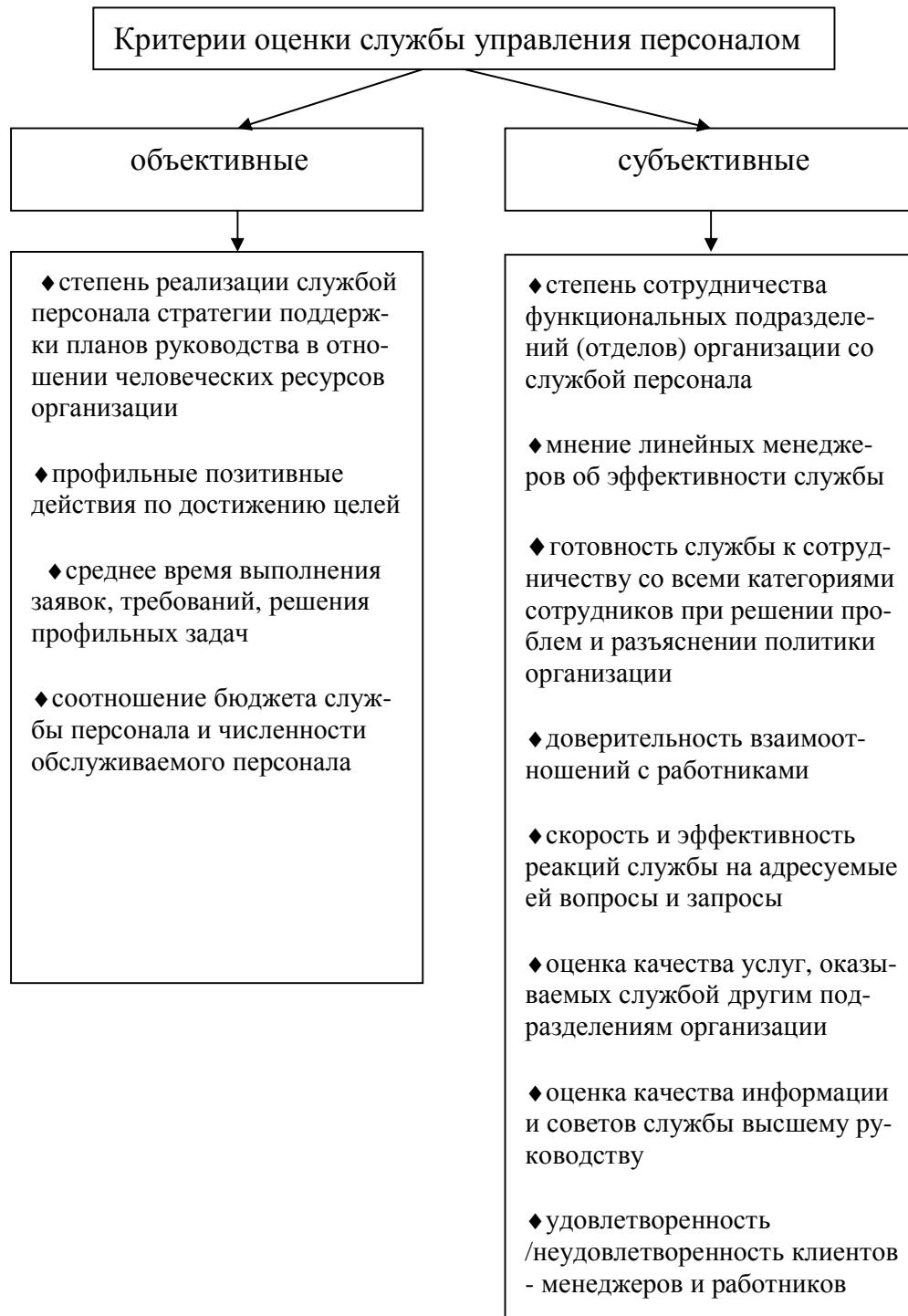
Практика показала, что каждой организации, даже объединяющей высококвалифицированных и мотивированных работников, необходима система оценки. Такая система важна и для службы персонала. По логике, работа этого подразделения организации должна оцениваться по степени достижения ее целей. Согласно опыту большинства зарубежных и ряда отечественных предприятий, подходов к оценке может быть несколько. В любом случае специалисты советуют принимать во внимание некоторые принципы (основы, правила), знание которых будет способствовать построению результативной системы оценки. Вариант принципов построения измерительной системы деятельности по управлению персоналом приведен ниже.

Основные принципы построения измерительной системы деятельности по управлению персоналом

- 1. Продуктивность и эффективность любой функции может быть измерена через комбинации количественных и качественных показателей, учитывающих финансовые и временные затраты. Возможными и полезными являются «измерения» психологических аспектов – климата в организации, взглядов, суждений и т.п.*
- 2. Измерительно-оценочная система способствует повышению результативности деятельности, поскольку способствует фокусированию внимания на наиболее важных целях, задачах и вопросах. Количественная измерительная система способствует не только осознанию того, что должно быть достигнуто, но и насколько совершенно и для пользы организации.*
- 3. Профессионалов и работников умственного труда лучше всего подвергать оценке как группу. Для оптимальной результативности профессиональная группа должна оцениваться по совместной работе. Измерение работы индивидов изолированно друг от друга усиливает разобщенность и непродуктивную конкуренцию.*
- 4. Менеджеры могут оцениваться с учетом эффективности структур, которые они возглавляют. Природа управленческой работы состоит в том, чтобы добиваться достижения целей посредством организации деятельности ведомого персонала. Результат работы группы является поэтому индикатором мастерства менеджера.*
- 5. Главным критерием является эффективность, а не эффективность. Цель предприятия не только в том, чтобы достигать максимума при наименьших затратах. Важнее добиваться наиболее приемлемого результата в любой данный момент времени.*

1. Формирование системы показателей оценки результативности службы персонала.

1.1 Определение объективных и субъективных критериев оценки.



1.2 Определение прямых и косвенных показателей результативности деятельности службы персонала.

1.2.1 Собственно экономическая эффективность:

а) показатели эффективности (отношение стоимости рабочей силы к получаемому результату);

б) стоимость оцениваемой программы на одного работника.

1.2.2 Показатели степени соответствия.

1.2.3 Степень удовлетворенности работников:

а) удовлетворенность работников деятельностью службы (обучением, профессиональным и должностным продвижением, системой вознаграждения и мотивации и т.д.);

б) удовлетворенность работника своей работой.

1.2.4 Косвенные показатели эффективности работы службы персонала:

а) текучесть кадров;

б) абсентеизм – количество самовольных невыходов на работу;

в) брак (например, по причине низкого качества материалов);

г) частота заявок о переводе на другие работы;

д) количество жалоб;

ж) безопасность труда и частота несчастных случаев и рабочего травматизма.

2.Статистический подход к оценке.

Наиболее часто используемыми формальными оценочными методами являются те, которые базируются на статистических данных и подвергают их анализу. Статистический подход объективнее, чем заполнение, например, опросника. Полученные статистические данные сравниваются с прошлыми данными по этому же подразделению или с каким-либо еще объектом сравнения. Важным аспектом такой оценки является профессиональная интерпретация полученных данных и выявление причин полученных (установленных) взаимосвязей.

В систему оценки могут включаться следующие показатели:¹⁷

1). Средние издержки на «новичка»

$$\text{Средние издержки на «новичка»} = \frac{\text{Затраты на отбор}}{\text{Количество отобранных}}$$

2). Абсентеизм

$$\text{Абсентеизм} = \frac{\text{Количество невыходов на работу (пропущенных дней)}}{\text{Количество действительных рабочих дней}}$$

¹⁷ Иванцевич Дж. Указ. соч.

3). Средние затраты на здоровье

$$\text{Средние затраты на здоровье} = \frac{\text{Общая стоимость выплат по здоровью}}{\text{Общее число работников}}$$

4). Стоимость обучения (одного часа)

$$\text{Стоимость обучения (одного часа)} = \frac{\text{Общая стоимость обучения}}{\text{Количество обучавшихся} \times \text{количество часов обучения}}$$

3. Оценка деятельности службы персонала на основании результатов обследования (обзор мнений).

Мнение персонала относительно результативности сферы управления человеческими ресурсами формируется на основании обработки результатов заполненных работниками анкет. Обследование может быть сплошным и выборочным. Субъектами оценки – сторонние эксперты, приглашаемые из соответствующих служб и сохраняющие конфиденциальность информации или профильные специалисты (например, социологи) предприятия.

Обследование может проводиться в виде компьютерного опроса, а также в виде анкет, присылаемых работнику в конверте. Анкета может быть составлена на основании структурированной информации, приведенной в таблице 3.7. В сопроводительной записке, которая может быть частью (преамбулой) анкеты, приводятся цель опроса (например, улучшение условий труда), гарантии соблюдения анонимности и безопасности ответов для респондента.

Таблица 3.7
Информация для разработки анкеты (разделы)

Отношение к условиям труда	Отношение к политике компенсаций и вознаграждений	Отношение к руководству (руководителю)	Отношение к работодателю
<ul style="list-style-type: none"> • Физический аспект работы (физические условия труда) • График и планирования работы • Назначения и возможности (перспектива продвижения) • Требования к работе • Безопасность работы • Время работы • Межличностные отношения • Адекватность (результативность) обучения 	<ul style="list-style-type: none"> • Заработка плата • Премии • Продвижения • Статус и признание 	<ul style="list-style-type: none"> • Коммуникационные возможности • Квалификация и возможности • Стиль руководства 	<ul style="list-style-type: none"> • Кадровая политика • Коммуникации • Общая репутация • Отношение к профсоюзам



В рамках всероссийской конференции «Бизнес со знаком «+»: как оценить и повысить эффективность HR-службы» (2004г) было проведено исследование деятельности служб управления персоналом. В опросе приняли участие 211 руководителей предприятий и 526 сотрудников HR-департаментов – директоров по персоналу, HR-менеджеров, тренинг-менеджеров¹⁸.

Из всех опрошенных руководителей 69% заявили, что HR-департамент существует как отдельное подразделение в их компаниях. Они же и ответили на вопрос, чем занимаются их HR-департаменты и сотрудники. Вопрос предполагал возможность выбора нескольких вариантов ответа. Результаты представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Компетенции HR-подразделения в компании

	Руководители (ответы, %)	HR- менеджеры (ответы, %)
Найм сотрудников	97%	93%
Организация обучения сотрудников	71%	88%
Адаптация сотрудников	54%	83%
Оценка деятельности сотрудников	50%	75%
Разработка систем мотивации	51%	74%
Поддержание корпоративной культуры	47%	76%

Заметно, что функциональная направленность оценивается руководителями и сотрудниками HR-служб примерно одинаково только в одном случае – рекрутинга. В остальных случаях очевидны расхождения: HR-менеджеры склонны чаще, чем руководители, упоминать те или иные функциональные обязанности. Такая картина может объясняться недостаточной осведомленностью российских топ-менеджеров о функциях, которые выполняют HR-подразделения в их компаниях, или расхождением представлений о том, что должно быть сделано и что реально выполняется. В таких условиях понимание эффективности работы службы персонала встает особенно остро.

Более двух третей (70%) опрошенных руководителей в качестве показателя хорошей работы подразделения по работе с персоналом назвали улучшение психологической атмосферы в компании. Далее по убыванию частоты ответов стоит рост удовлетворенности сотрудников компанией как работодателем (65%). И, наконец, на третьем месте - повышение производительности труда сотрудников (58%).

По итогам опроса топ-менеджмент в первую очередь ожидает, что результатом инвестиций в человеческие ресурсы должно стать повышение эффективности уже работающего в компании персонала (плюс возможность сократить набор новых сотрудников). Такой вариант ответа отметили 72% руководителей. Улучшение качества обслуживания клиентов ожидают 58%, далее по убыванию частоты ответов: сокращение текучести кадров (53%), снижение затрат от неэффективного использования оборудования (15%).

Близкие значения дает опрос сотрудников HR-департаментов. Более эффективное использование имеющегося персонала и сокращение набора новых сотрудников также стоит на первом месте (60%). HR-менеджеры также отмечают появление возможности более эффективно и быстро мобилизовать трудовые ресурсы для решения стратегических задач (50%). Об улучшении качества обслуживания клиентов говорит 49% опрошенных, о сокращении текучести кадров 46%. Сокращение затрат от неэффективного использования оборудования упоминает 10% HR-менеджеров.

Результаты ответов о целесообразности использования различных методик оценки эффективности работы службы управления персоналом представлены в Таблице 3.9.

¹⁸ Эффективность работы HR-департаментов: результаты опроса E-xecutive. – (<http://www.e-xecutive.ru>).



**Оценка службы
управления
персоналом**

Опрос
(продолжение)

Таблица 3.9.

Наиболее подходящие методики определения эффективности деятельности службы управления персоналом
(Респонденты могли выбрать несколько вариантов ответа)

	Руководи- тели (частота ответов, %)	HR- менед- жеры (частота ответов, %)
Экспертная оценка (Собственными силами, без привлечения консультантов, опрашиваются руководители подразделений и выясняется, что они думают о менеджерах по персоналу, работающих в фирме; анкета может включать и общие, и частные вопросы.)	55%	23%
Методика Дайва Ульриха (Пять способов: 1) показатель производительности на единицу сырья, одного работника или единицу зарплаты; 2) показатели скорости бизнес-процессов; 3) расходы и иные результаты при проведении специальных программ и инициатив, аналог ROI; 4) навыки работников, лояльность, моральный климат в коллективе; 5) скорость бизнес-процесса до нововведений и после.)	37%	25%
Методика Джека Филлипса (Пять формул: 1) оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / операционные расходы; 2) оценка инвестиций в HR-подразделение = расходы службы персонала / количество работников; 3) показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы + количество сотрудников, уволившихся неожиданно; 4) показатель удовлетворенности - число удовлетворенных своей работой сотрудников, выраженное в процентах; 5) критерий, определяющий единство и согласие в организации.)	36%	23%
Метод подсчета return of investment Показатель «отдача инвестиций». По формуле: $ROI = (\text{доход} - \text{затраты}) / \text{затраты} * 100\%.$)	17%	8%
Метод бенчмаркинга (Показатели деятельности HR-служб сравниваются с аналогичными данными других компаний, работающих на рынке.)	24%	8%
Ни одна из западных методик не подойдет	6%	11%

3.9. Пример разработки кадровой политики организации

Каждая организация, руководствуясь миссией, целями, общей стратегией, стадией развития, особенностями собственной внутренней культуры (организационной культуры) и другими факторами, разрабатывает свод правил, положений, стандартов по работе с персоналом, который называется или «Кадровая политика организации» или «Политика организации в области человеческих ресурсов». Могут быть также и другие названия.

Для разработки кадровой политики можно воспользоваться вариантом структуры, показанном на рис.3.5, каждый указанный элемент представляет название самостоятельного раздела.

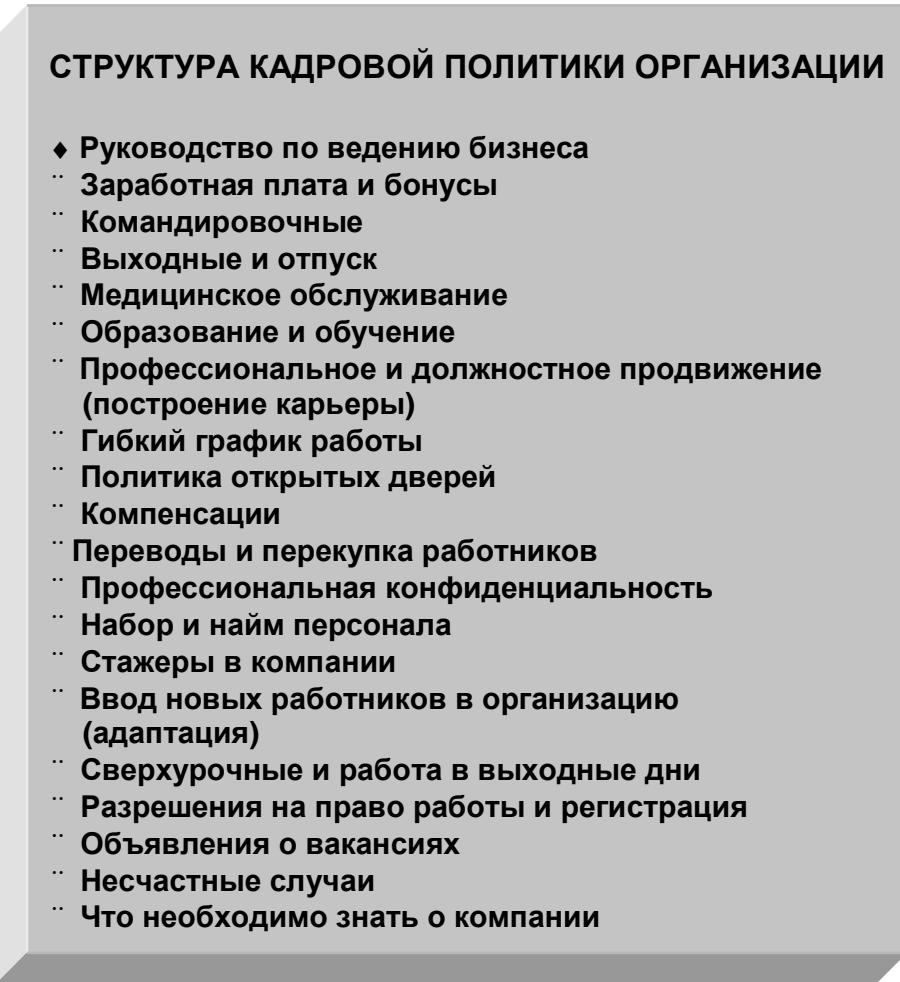


Рис. 3.5 Структура (название разделов) кадровой политики организации (вариант)

Разработка Кадровой политики осуществляется, как правило, под инициативой и общим руководством службы персонала. Линейное руководство и специалисты (руководители) других подразделений (юридический отдел, ОТиЗ, финансовый отдел и др.) принимают непосредственное участие в разработке конкретных профильных положений Политики. Кадро-

вая политика утверждается высшим органом предприятия - Советом директоров, Правлением, Собранием акционеров.

Работа над кадровой политикой не завершается при сформированном и одобренном для реализации руководством ее документальном оформлении. Положения Политики подлежат регулярному пересмотру и модернизации в соответствии с изменениями в организации (переход на новую стадию развития, новые цели, изменения в организационной структуре, финансовом состоянии и т.д.), новом поведении ее системных партнеров (Совета предприятия, профсоюзов, учебных заведений, государства и др.), конкурентов и т.п.

Каждый раздел кадровой политики разрабатывается с учетом принятой структуры. Как правило, структура едина для каждой из сфер, которые охватывает кадровая политика. В случае необходимости (специфика раздела) в структуре могут быть отклонения – дополнения или исключения отдельных составляющих, или субразделов. Ниже приведен вариант раздела «Выходные и отпуск».¹⁹

Раздел кадровой политики

Пример

Раздел 4. Выходные и отпуск

Цель
Оплачиваемые выходные предоставляются работникам с целью дать им возможность отдохнуть и заняться личными вопросами. Все работники имеют право на ежегодный отпуск, как указано в заключенных с ними Трудовых договорах.

Область распространения
Действие данного документа распространяется на штатных работников предприятия, занятых как на полную ставку, так и на других условиях.

Политика
Каждое подразделение\отдел должны представлять годичный план отпусков своих работников в Службу персонала не позднее **31 января** текущего года.

Как только работник приступает к работе в Компании, он начинает зарабатывать оплачиваемое время отпуска. Работник может взять дни отпуска сразу же после успешного завершения испытательного срока.

Неиспользованный отпуск за прошедший год может быть перенесен на текущий год. Однако работник должен использовать свое право на оплачиваемый отпуск до **31 марта** текущего года. Компенсация за неиспользованный отпуск предоставляется в том случае, когда работник подает заявление об уходе.

В период испытательного срока оплачиваемый отпуск не предоставляется.

Выходные – суббота, воскресенье, официальные правительственные и национальные праздники Российской Федерации.

¹⁹ Приводится в авторской редакции (И.Д.) по: Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами, с.40.



Работник имеет право на дополнительные оплачиваемые выходные в следующих случаях:

- смерть близкого члена семьи – 2 дня;
- серьезное заболевание близкого члена семьи – 1 день;
- свадьба работника – 2 дня;
- рождение ребенка – 1 день;
- переезд на другое местожительства – 1 день (предоставляется, если переезд не связан с увольнением с работы).

Общее количество дополнительных оплачиваемых выходных не должно превышать 7 (семи) дней в году. Если эти дни не использованы, они могут быть добавлены к ежегодному отпуску.

Просьба о предоставлении дополнительных выходных должна быть выражена в письменном заявлении.

Заявление работника должно быть утверждено прямым руководителем \ начальником подразделения и передано для учета в Службу персонала.

Работник имеет право на дополнительные неоплачиваемые выходные, но не более чем на 14 (четырнадцать) дней в году и при условиях, указанных выше.

Особые обстоятельства, относящиеся к оплачиваемым или неоплачиваемым отпускам в соответствии с законом, например, отпуск по беременности и родам, служба в армии, исполнение государственных или общественных обязанностей и т.д., должны быть доведены до сведения руководства предприятия как можно раньше. Они разрешаются в соответствии с действующим законодательством.

Процедуры

Рекомендуемые практические процедуры запросов о предоставлении отпуска указаны ниже.

Работник немедленно уведомляет своего руководителя о предстоящем отпуске в письменной форме и получает его утверждение. Бланк заявления должен быть передан в Службу персонала.

Все выходные (оплачиваемые и неоплачиваемые) должны запрашиваться работником у своего непосредственного начальника и согласовываться со Службой персонала.

Ответственность

Служба персонала и непосредственные руководители несут ответственность за осуществление действий в соответствии с данной политикой, включая получение необходимых утверждений.

Работники несут ответственность за несанкционированное отсутствие на работе.

3.10. Пример формирования процедуры заключения трудового договора

Трудовой договор – это соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым Кодексом РФ, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие в организации правила внутреннего трудового распорядка²⁰.

Основные шаги заключения трудового договора



²⁰ Трудовой кодекс РФ. – М. : ИКФ «ЭКМОС», 2002. - С. 28.

Основные шаги заключения трудового договора (Продолжение)

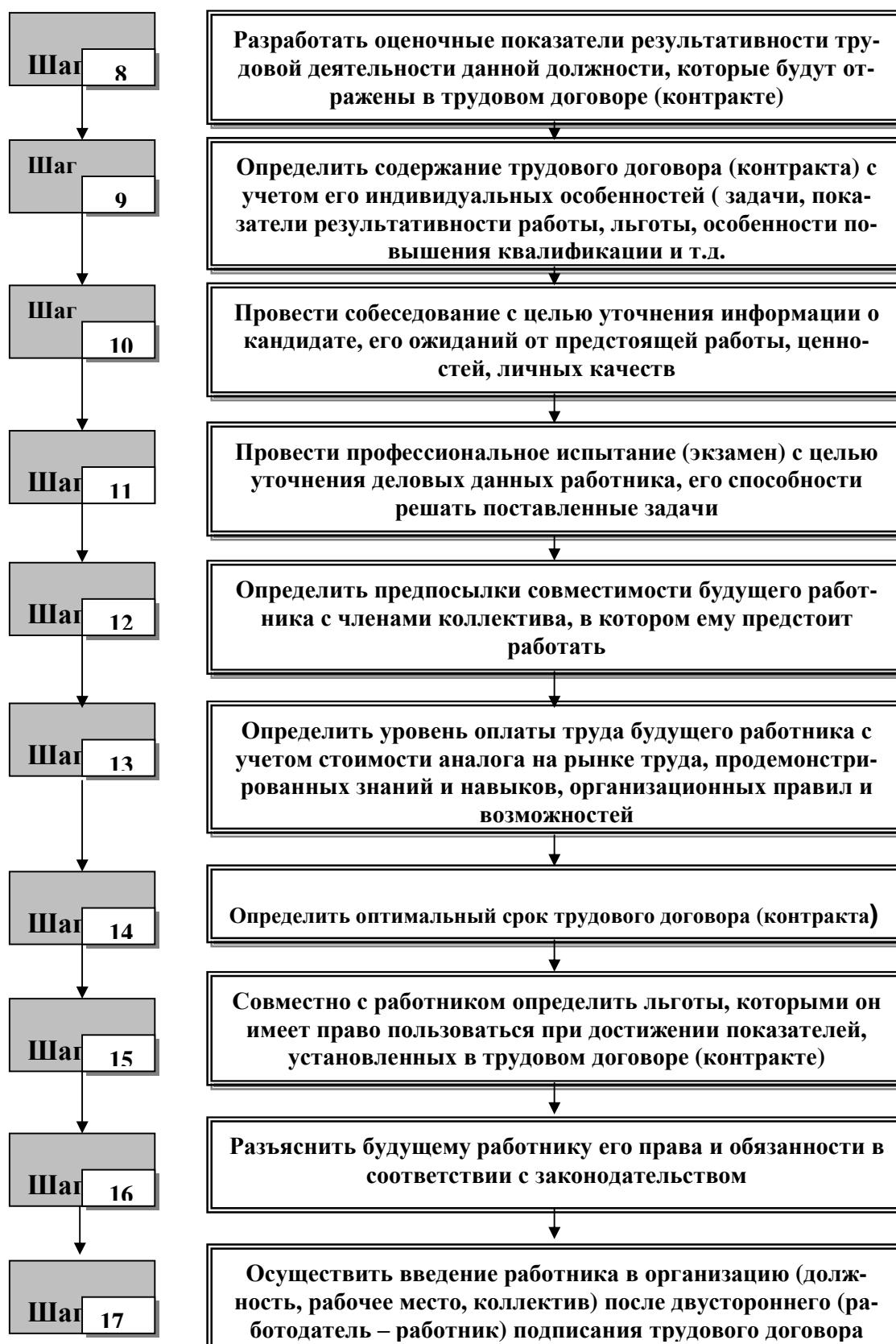


Рис. 3.6 Основные шаги заключения трудового договора (контракта)

* **Пояснения к шагу 3.** Согласно Общероссийскому классификатору профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (1995), наименования должностей работников кадровых служб могут быть следующие:

- ◆ Менеджер управления кадрами и трудовыми отношениями, код 24063;
- ◆ Начальник отдела (управления кадрами и трудовыми отношениями), код 24696
- ◆ Инспектор по кадрам, код 22956
- ◆ Табельщик, код 26904
- ◆ Техник по труду, код 27072
- ◆ Специалист по кадрам, код 26583

3.11. Основные формы первичной документации по учету кадров

Таблица 3.10
Формы первичной документации по учету кадров

№ п\п	Формы первичной документации по учету кадров
◆	Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу (форма № Т-1, индивидуальная)
◆	Приказ (распоряжение) о приеме работника на работу (форма № Т-1а, сводная)
◆	Личная карточка работника (форма № Т-2)
◆	Личная карточка государственного служащего (форма № Т-2ГС)
◆	Учетная карточка научного, научно-педагогического работника (форма № Т-4)
◆	Приказ (распоряжение) о переводе работника на другую работу (форма № Т-5)
◆	Приказ (распоряжение) о переводе работников на другую работу (форма № Т-5, сводная)
◆	Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работнику форма № Т (6)
◆	Приказ (распоряжение) о предоставлении отпуска работникам (форма № Т-6а, сводная)
◆	Приказ (распоряжение) о прекращении действия трудового договора (контракта) с работником (форма № Т-8)
◆	Приказ (распоряжение) о прекращении действия трудового договора (контракта) с работниками (форма № Т-8а, сводная)
◆	Приказ (распоряжение) о направлении работника в командировку (форма № Т-9)
◆	Приказ (распоряжение) о направлении работников в командировку (форма № Т-9а, сводная)
◆	Командировочное удостоверение (форма № Т-10)
◆	Служебное задание для направления в командировку и отчет о его выполнении (форма № Т-10а)
◆	Приказ (распоряжение) о поощрении работника (форма № Т-11)
◆	Приказ (распоряжение) о поощрении работников (форма № Т11а, сводная5)

Задания для самостоятельной работы

Задание 1

Ознакомьтесь с содержанием таблицы 3.1 и проведите сравнительный анализ «старой» и «новой» версий реализуемых службой управления персоналом функций. Сформулируйте новые функции, которые должны выполнять работники Службы. В соответствии с ними - определите портрет пригодности ее сотрудников. При осуществлении поиска и отбора работников в службу управления персоналом какими требованиями профессиональной подготовки, опыта, возраста необходимо руководствоваться в организациях, работающих по-новому?

Задание 2

1. На основании данных таблицы 3.4 определите и проставьте периодичность контактирования службы персонала с другими подразделениями организации.

2. Дополните предмет контактирования службы персонала с другими подразделениями организации.

3. Определить, с какими еще подразделениями организации должна контактировать служба управления персоналом?

Задание 3

Ознакомьтесь (табл.3.10) с унифицированными формами первичной документации по учету кадров (Постановление Госкомстата России № 26 от 6 апреля 2001 г.). Опишите особенности регистрации, рассылки и хранения приказов всех форм и видов по личному составу персонала организации.

Задание 4

Изучите структуру, содержание, порядок заполнения и хранения трудовых книжек персонала. Какая информация, характеризующая трудовую деятельность работника, не записывается в трудовую книжку (ознакомиться с Постановлением СМ СССР и ВЦСПС от 6 сентября 1973 г. № 657 «О трудовых книжках рабочих и служащих»).

Задание 5

На основании раздела 3 настоящего учебного пособия определите основные различия в организации работы служб персонала на предприятиях Японии, США, Германии, других стран. К какой из существующих моделей службы персонала в большей степени тяготеют российские организации? Ответ обоснуйте конкретными примерами.

Задание 6

На основании профильных статей в журналах «Управление персоналом», «Человек и труд», «Кадровая служба», учебников и учебных пособий определите особенности в организации служб управления персоналом (структура службы, функциональные обязанности работников, положение о службе персонала, методика расчета численности службы, определение эффективности деятельности службы) отдельных российских и зарубежных организаций. Проведите обоснованный анализ преимуществ и недостатков.

Задание 7

Объясните разницу в трактовках «социальная политика» и «кадровая политика», сформулируйте аргументы «за» и «против» выполнения службой персонала социальных и кадровых функций.

Задание 8

Подготовьте сообщение о структуре, функциях, уровне образования, формах повышения квалификации работников службы персонала Вашего предприятия (места работы или практики). Сформулируйте выводы и рекомендации по совершенствованию.

Основная литература

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организаций: отбор и оценка при найме, аттестация : учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. - М. : Экзамен, 2004. - 336 с.
2. Управление персоналом организаций : учебник для студ. вузов / [под ред. А.Я. Кибанова]. – М. : ИНФРА-М, 2003. – 636 с.

Дополнительная литература

1. Управление персоналом : учебник для студентов вузов / В.А. Дятлов [и др.]. - М. : Академия, 2000.- 736 с.
2. Иванцевич Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М. : Дело, 1993.- 304 с.
3. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П.Беляцкий, С.Е.Велесько, П.Ройш. – Минск : Экоперспектива, 2000. - 320 с.
4. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами : 17-модульная программа для менеджеров Управление развитием организаций. Модуль 16 / С.К. Мордовин.- М. : ИНФРА-М, 1999. - 360 с.
5. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М. : Бизнес-школа Интел-Синтез, 1997. – 328 с.

Авторы: Дуракова Ирина Борисовна, Родин Олег Александрович,
Талтынов Сергей Михайлович.

Редактор Бунина Т.Д.