

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ИВАНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

А.М. КАРЯКИН

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ЭЛЕКТРОННОЕ УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Иваново 2005

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
ВВЕДЕНИЕ	6
1. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА.....	10
1.1. Определение потребности в персонале.....	13
1.2. Набор персонала	20
1.3. Источники найма персонала	25
1.4. Отбор персонала в организацию.....	32
1.5. Адаптация новых работников	62
1.6. Статистика человеческих ресурсов	66
2. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА	68
2.1. Цели системы оценки персонала	68
2.2. Установление показателей оценки персонала.....	72
2.3. Аттестация кадров.....	74
2.4. Методы оценки показателей	78
2.5. Нетрадиционные подходы к оценке персонала	84
2.6. Метод оценки персонала «ассесмент-центр»	87
2.7. Планирование карьеры сотрудников	93
3. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА	98
3.1. Развитие организации и ее сотрудников.....	98
3.2. Методы обучения и их выбор	106
4. ОПЛАТА ТРУДА СОТРУДНИКОВ.....	114
4.1. Цели и принципы эффективной системы оплаты труда	114
4.2. Формирование системы оплаты труда	116
4.3. Групповые системы оплаты труда.....	121
4.4. Системы оплаты труда в зарубежных фирмах.....	141
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	150
ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Правовые аспекты управления персоналом	153
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Типовые вопросы для проведения собеседования.....	164

ПРЕДИСЛОВИЕ

При создании данного электронного учебного пособия автором была поставлена цель обобщения и постоянного обновления материала по проблематике, связанной с управлением персонала, и представление информации в доступной форме для студентов различных специальностей. Основой для учебного пособия послужило пособие изданное в начале 2002 года и курс лекций по управлению персоналом, разработанный и в течение ряда лет использовавшийся для обучения студентов в Ивановском государственном энергетическом университете.

В качестве основной причины, послужившей толчком к подготовке данного издания, можно указать отсутствие в библиотеках и торговых организациях города необходимого количества литературы по управлению персоналом.

При работе над пособием автор опирался на материалы научных изданий и учебников таких видных специалистов в сфере управления персоналом как А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, К.А. Кравченко, И.Д. Ладанов, М.И. Магура, Р.А. Фатхутдинов, С.В. Шекшня, В.И. Шкатулла и ряда других. Использовались также и результаты собственных исследований.

Данное пособие постоянно обновляется.

ВВЕДЕНИЕ

Организациями традиционно называют сознательно координируемые институты, объединяющие людей на относительно постоянной основе для достижения определенных целей. Организации, ставшие к концу XX века практически универсальной формой человеческой жизни, обладают набором признаков, которыми, в первую очередь, являются: целенаправленность создания, функционирования и развития, упорядоченная внутренняя структура, особая культура, постоянное взаимодействие с внешней средой, использование природных, материальных и человеческих ресурсов. Комбинация этих характеристик уникальна для каждой организации и определяет ее специфику.

Люди играют особую роль в организациях. С одной стороны, они являются создателями организаций, определяют их цели и выбирают методы достижения этих целей. С другой стороны, люди являются важнейшим ресурсом, используемым всеми без исключения организациями для реализации собственных целей. В этом качестве – персонала организации – они нуждаются в управлении.

По своим свойствам люди существенно отличаются от любых других используемых организациями ресурсов, а следовательно, требуют особых методов управления. Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем.

Во-первых, в отличие от машин и сырья люди наделены интеллектом и соответственно их реакция на внешнее воздействие (управление) эмоционально-осмысленная, а не механическая, а значит, процесс взаимодействия между организацией и сотрудником является двусторонним.

Во-вторых, вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию. Приходя на работу, человек приобретает профессиональные навыки, которые совершенствуются на протяжении всей его карьеры. В современных условиях научно-технического прогресса, когда технологии а вместе с ними и профессиональные навыки устаревают в течение нескольких лет, способность сотрудников к постоянному совершенствованию и развитию представляет

собой наиболее важный и долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации.

В-третьих, трудовая жизнь человека продолжается в современном обществе 30-50 лет, соответственно отношения человека и организации могут носить долговременный характер.

В-четвертых, в отличие от материальных и природных ресурсов люди приходят (в большинстве случаев) в организацию осознанно, с определенными целями и ожидают от организации предоставления возможности для реализации этих целей.

В-пятых, важнейшая особенность человеческих ресурсов состоит в уникальности каждого отдельного человека. Реакция разных членов организации на один и тот же метод управления, на одну и ту же ситуацию, возникающую в организации и за ее пределами, может быть совершенно различной.

Таким образом, управление человеческими ресурсами представляет собой особый вид управленческой деятельности, который требует выполнения специфических функций и наличия особых качеств у людей, занимающихся этой деятельностью. Управление людьми требует творческого подхода, индивидуализации и учета долгосрочной перспективы при принятии всех решений.

В самом общем виде управление персоналом состоит в обеспечении необходимых организации навыков и умений и поддержании желания использовать эти навыки и умения у ее сотрудников. Организации решают эту задачу за счет создания специальных систем подбора, развития, оценки и вознаграждения персонала.

Особое место отводится управлению персоналом на современном этапе в условиях все ускоряющегося технического прогресса и усиливающейся конкуренции. «Политика постоянных перемен», ставшая основой развития многих процветающих организаций в качестве отправной точки, предполагает эффективную систему управления персоналом.

Управление персоналом состоит в подборе и сохранении требуемого организации персонала, его профессиональном обучении и развитии, оценке деятельности каждого из работников с точки зрения реализации целей организации, дающей возможность скорректировать его поведение, вознаграждении персонала за его усилия. При всем

многообразии организаций, которые существуют в современном обществе, и видов деятельности, с которыми они связаны, можно легко увидеть, что названные выше функции присутствуют в деятельности каждой из них. В работе с человеческими ресурсами каждая организация решает одни и те же основные задачи вне зависимости от специфики ее деятельности.

Во-первых, каждая организация привлекает необходимые для достижения ее целей человеческие ресурсы, т.е. сотрудников. Способы и методы подбора сотрудников зависят от характера и условий деятельности организации, организационной культуры и др. Наиболее распространенным сегодня способом соединения сотрудника с организацией является найм, т.е. заключение соглашения между организацией и индивидом, в соответствии с которым человек предоставляет организации свои физические и интеллектуальные способности и профессиональные навыки на определенное время в обмен на материальное и моральное вознаграждение.

Во-вторых, все без исключения организации проводят развитие (обучение) своих сотрудников, чтобы сориентировать сотрудников в организации и во внешней среде, объяснить стоящие перед ними задачи и направить их навыки и умения на решение данных задач. При этом используются различные методы обучения сотрудников от короткого инструктажа на рабочем месте для рабочих до длительной образовательной программы для будущих руководителей.

В-третьих, организации осуществляют оценку участия каждого из своих сотрудников в достижении своих целей. Последствия процедур оценки так же многообразны, как типы организаций – это может быть благодарность в присутствии других членов организации, повышение в должности, присвоение очередного разряда, премирование и т.д.

Таким образом, для того, чтобы успешно развиваться, организация должна управлять подбором, обучением, оценкой и вознаграждением персонала, т.е. создать, использовать и совершенствовать методы, процедуры, программы организации этих процессов. Взятые в своем единстве методы, процедуры, программы представляют собой системы управления человеческими ресурсами. Традиционно выделяют четыре такие системы, соответствующие основным функциям управления человеческими

ресурсами – подбор персонала, обучение и развитие персонала, оценка персонала и вознаграждение персонала. Иногда две последние системы объединяются в одну в силу их тесной взаимозависимости.

1. ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА

Среди основных принципов подбора персонала необходимо выделить следующие.

Принцип плановости означает, что мероприятия, направленные на совершенствование кадрового состава, проводятся планомерно, исходя из плановой потребности в работниках и с учетом перспектив развития персонала и организации в целом.

Принцип альтернативности реализуется через привлечение в организации как можно большего числа соискателей. Во многих странах реализацию целого ряда процедур подбора персонала и предварительный анализ кандидатов на вакантные места осуществляют кадровые службы. Поэтому проведение в жизнь принципа альтернативности находится в сфере ответственности кадрового менеджмента. Так во многих фирмах США одним из показателей оценки работы менеджеров кадровых служб является selection ratio (коэффициент отбора), рассчитываемый как отношение числа поданных заявлений к числу вакансий.

Принцип активного подбора заключается в постоянной работе с потенциальными кандидатами на вакантные места в организации, применении активных методов поиска и вербовки персонала. Это касается как квалифицированных сотрудников других фирм, так и молодых специалистов. Работодатели устанавливают тесные, долговременные связи с учебными заведениями, включая личные контакты вербовщиков со студентами. Например, компания «Хьюлетт Пакард» имеет регулярные контакты более чем со 100 колледжами и университетами. Представителей фирмы интересуют не только показатели академической успеваемости, но и круг интересов, целевые установки студентов.

Исходный этап в процессе управления персоналом – набор и отбор кадров. От того, как проведен набор и какие люди отобраны для работы в организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами. Современный уровень развития теории управления персоналом позволяет использовать самые разные методы поиска нужных специалистов и применять

сложные многоступенчатые системы отбора, охватывающие все стороны личности. Для того чтобы принять на работу соответствующих сотрудников, необходимо в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы индивидуальные и общественные характеристики этих работ. Эту информацию получают посредством анализа содержания работы конкретного сотрудника. Без этого сложно реализовать все остальные функции управления.

Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.

Во-первых, исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений подбираются работники, которые могут решать стоящие задачи. Чаще этот подбор ведется на основе качественных методов, поскольку производится руководителем или специалистом кадровой службы, как правило, из его личных оценок объема работ по конкретной профессии в условиях отсутствия полной информации о деловых качествах и профессиональной компетентности работника. Недостаток данного способа заключается в ограничении всестороннего развития личности способного работника, который должен приспособливаться под конкретное рабочее место.

Во-вторых, подбор персонала осуществляется исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника. Состав функциональных обязанностей и трудоемкость работы определяются на основе организационных документов или опыта руководителя под конкретного работника. Недостатком этого способа является возможность занятия вакантных рабочих мест по мере заполнения штатного расписания предприятия менее способными рабочими и служащими из-за того, что они поступили на работу раньше. Когда появляется высококвалифицированный работник, то вакантное место может быть занято другим человеком, имеющим более низкие квалификацию, производственный опыт или творческие способности.

В-третьих, путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест. Этот способ является более гибким, так как позволяет учесть конкретные особенности работы предприятия, квалификацию персонала и создать условия для всестороннего развития людей.

Во всех перечисленных случаях основой правильного подбора является наличие объективной информации о работнике и рабочем месте с тем, чтобы обоснованно произвести анализ их соответствия. Всесторонняя комплексная оценка персонала может быть произведена на основе исследования различных аспектов личности, объективных кадровых данных, деловых и нравственных качеств, жизненного опыта, профессиональных знаний и умений, здоровья и работоспособности, служебной карьеры и других аспектов. Очевидно, что набор конкретных элементов для построения моделей рабочих мест работников будет изменяться в зависимости от занимаемой должности и специфики организации. На рис. 1 схематично изображены основные элементы процесса набора и отбора кадров.

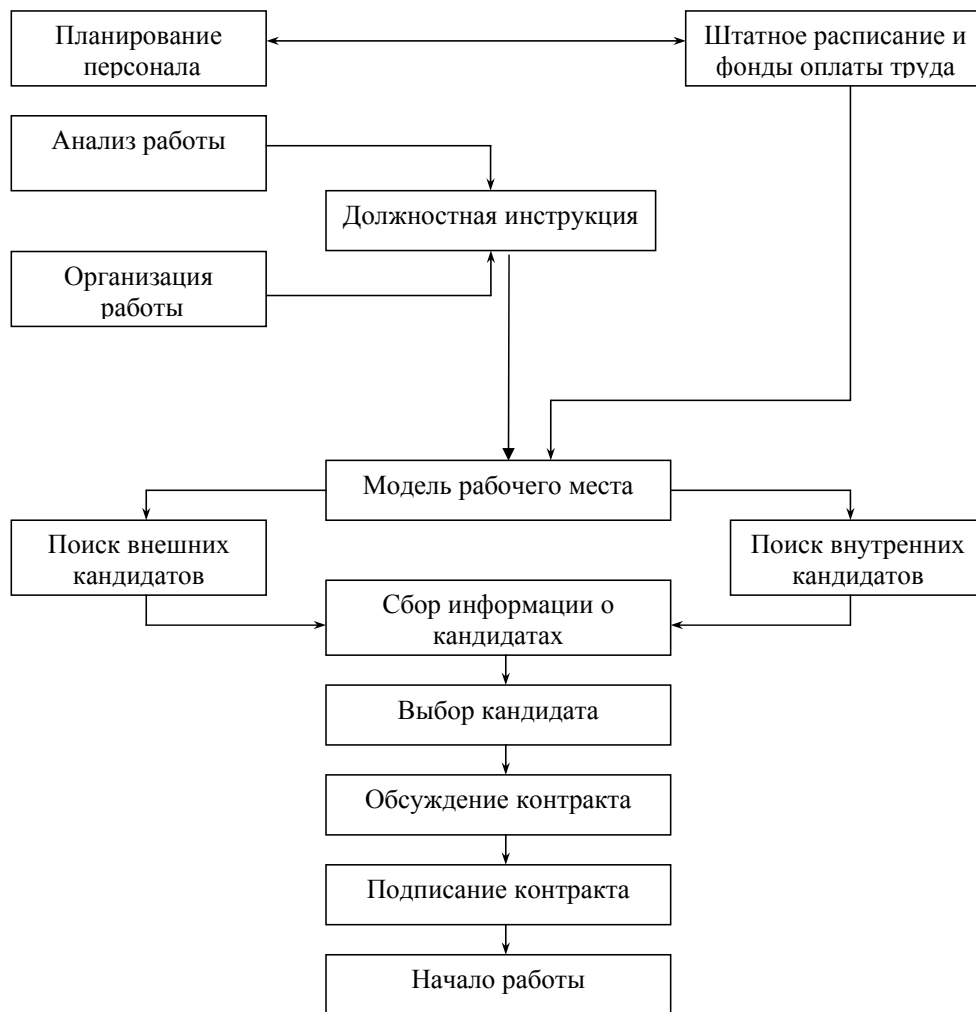


Рис. 1. Процесс набора и отбора кадров

1.1. Определение потребности в персонале

В основе расчета потребности в кадрах, как правило, лежат следующие соображения:

- административно-управленческий персонал (АУП) не несет производственной нагрузки, следовательно, необходимо стремиться к наименьшим расходам на АУП;

- количество научно-технического и обслуживающего персонала должно обеспечивать выполнение поставленных задач в минимальные сроки.

Сегодня используют различные подходы к определению потребности в кадрах от чисто эмпирических до жестко-нормативных.

Оптимальный размер организации зависит как от типа структуры управления, так и от функциональной специализации. Многие ученые отмечают тот факт, что для иерархических структур управления при росте численности научно-технического и обслуживающего персонала организации (\mathcal{C}_0) наступает момент времени ($t_{кр}$), когда удельные затраты на управление в расчете на одного работающего (\mathcal{Z}_y) начинают расти (рис. 2).

Указанная зависимость определяется, в первую очередь, возможностью эффективного управления одним человеком лишь ограниченного числа подчиненных, что порождает новые уровни управления в иерархических структурах и необходимость дополнительных затрат на обеспечение информационных связей между ними. Число уровней общего (линейного) руководства предприятия при многоуровневой иерархической структуре управления определяется с помощью следующей формулы:

$$y_{л} = \frac{\lg P_0 + \lg H_{yn} + \lg C + \lg H_{yb}}{\lg H_{yb}}, \quad (1)$$

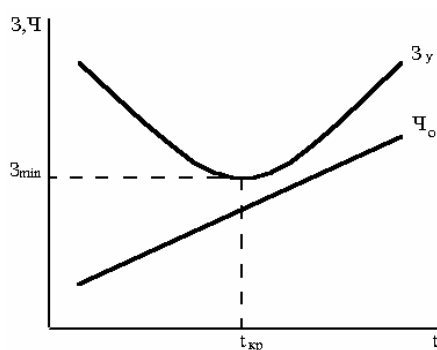


Рис. 2. Тенденции влияния укрупнения предприятия на затраты на управление

Количество уровней функционального руководства по формуле:

$$Y_{\phi} = \frac{\lg C_n + \lg N_{y\phi}}{\lg N_{y\phi}}, \quad (2)$$

где P_0 – численность рабочих;

C_n – общая нормативная численность работников функционального управления;

N_{yn} – средняя норма управляемости для руководителей нижнего уровня;

N_{yv} – средняя норма управляемости для руководителей верхнего уровня;

$N_{y\phi}$ – средняя норма управляемости для руководителей функционального управления;

C – сменность работы предприятия.

Норма управляемости (N_y) является функцией различных факторов и зависит как от функциональной направленности работников, так и от уровня иерархии. Например, в литературе приводятся следующие нормы управляемости:

- 10-12 человек для руководителей организации и их заместителей;
- 7-10 человек для функциональных отделов;
- 4-6 человек для функциональных бюро;
- 15-20 человек для технологических и конструкторских отделов;
- 7-10 человек для технологических и конструкторских бюро.

Для производственного сектора норма управляемости зависит от квалификации рабочих (x_1), числа рабочих в бригадах (x_2) и типа производства (x_3).

$$N_y = k_0 + k_1 x_1 + k_2 x_2 + k_3 x_3, \quad (3)$$

где k_0, k_1, k_2, k_3 – эмпирические коэффициенты.

Таким образом, при неизменном уровне сменности сокращение затрат на административно-управленческий персонал при многоуровневых иерархических структурах управления возможно лишь при уменьшении численности основных рабочих, обслуживающего и научно-технического персонала организации (уменьшение P_0 и C_n), либо при интенсификации труда административно-управленческого персонала (увеличение N_y). Традиционно это достигается за счет активной инновационной политики, в том числе и в сфере современных информационных технологий, ограничиваемых лишь уровнем развития производительных сил.

Иногда для расчета численности административно-управленческого персонала используется метод Розенкранца:

$$Ч_{\text{АУП}} = \sum_n^i \frac{m_i \times t_i}{T} \times K_{\text{нрв}}, \quad (4)$$

где n – количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i – среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках i -го вида работ за установленный период (например, за год);

t_i – время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i -го вида организационно-управленческих работ;

T – рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору за соответствующий промежуток календарного времени;

$K_{\text{нрв}}$ – коэффициент необходимого распределения времени.

В некоторых случаях можно воспользоваться межотраслевыми рекомендациями, в которых приводятся конкретные формулы для расчета численности отдельных функциональных подразделений. Например, для расчета численности сотрудников управления кадров рекомендуется следующая формула:

$$N = 0,5 + 0,00009 P_o + 0,00007 \Phi_o, \quad (5)$$

где P_o – численность основных рабочих;

Φ_o – стоимость основных фондов,

а для отдела труда и заработной платы:

$$N = 0,12 + 0,0051 P_{\text{мп}} + 0,009 P_c, \quad (6)$$

где $P_{\text{мп}}$ – численность производственно-промышленного персонала;

P_c – число рабочих сдельщиков.

Расчет потребности в рабочих осуществляется, как правило, на основе нормативов. Нормирование численности работающих по профессиям, квалификации, расстановка людей по подразделениям и службам предприятия обуславливают количественную базу для формирования всей системы управления персоналом. Хотя нельзя не учитывать и тот факт, что в условиях активной инновационной деятельности

процесс нормирования чрезвычайно затруднителен вследствие частой смены продукции.

Расчеты численности персонала имеют не только экономическое, но и важное социальное значение. Практика показывает, что большинство конфликтов в организациях возникает прежде всего из-за ошибок в нормировании труда, в расстановке людей из-за существования так называемых «выгодных» и «невыгодных» норм и расценок. Поэтому специалисты по управлению персоналом должны знать природу и структуру различных видов норм – нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, нормы времени обслуживания, нормы численности, уметь применять их для расчетов численности различных категорий персонала, анализировать причины невыполнения норм, разрабатывать предложения по повышению производительности труда.

При этом необходимо учесть такой суммарный показатель, как фонд рабочего времени, т.е. совокупное планируемое или фактическое время работы одного рабочего в течение года, квартала, месяца (измеряется в часах (человеко-часах) или днях (человеко-днях)). Различают календарный, номинальный и полезный фонд рабочего времени. *Календарный фонд рабочего времени* – это число календарных дней планируемого или отчетного периода. *Номинальный фонд рабочего времени* – это календарный фонд рабочего времени за вычетом выходных и праздничных дней за тот же период. *Полезный фонд рабочего времени* определяется путем вычитания из номинального фонда рабочего времени количества неявок (невыходов) на работу в днях за тот же период. Эти показатели, необходимые для расчета среднего числа дней и часов работы одного рабочего в год (квартал, месяц), определяются на основе баланса рабочего времени одного работника.

Разработка баланса рабочего времени важна также для анализа структуры фонда рабочего времени, выявления резервов более эффективного его использования в результате сокращения простоев, потерь времени как в целом по предприятию, так и по отдельным категориям персонала. В зависимости от конкретных условий труда на предприятии номенклатура статей баланса рабочего времени может изменяться.

Трудовым законодательством РФ регламентируется продолжительность рабочей

недели в часах (40 часов в качестве базового норматива). Однако для некоторых категорий работников законодательством предусмотрено сокращение продолжительности рабочего времени в неделю:

- для работников, занятых на работах с вредными условиями труда, – не более 36 ч;
- для работников в возрасте от 16 до 18 лет – не более 36 ч;
- для подростков в возрасте от 15 до 16 лет, а также для учащихся в возрасте от 14 до 15 лет, работающих в период каникул, – не более 24 ч.

Наличие на предприятии таких категорий персонала, а также работников, которые имеют льготы по продолжительности рабочего времени в течение дня (кормящие матери; матери, имеющие детей-инвалидов до 16 лет; лица, осуществляющие уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением, и др.) приводит к тому, что номинальная продолжительность рабочего дня будет несколько меньше предусмотренной по режиму работы предприятия (например, 7,8 часов вместо 8 в день).

На практике для подсчета численности производственного персонала часто используют подход, основанный на расчете трудоемкости производственного процесса:

$$Ч_{\text{пер}} = \frac{T_{\text{пр}}}{T_{\text{пф}}}, \quad (7)$$

где $T_{\text{пф}}$ – полезный фонд времени одного работника;

$T_{\text{пр}}$ – время, необходимое для выполнения производственной программы.

$$T_{\text{пр}} = \sum_n^i \frac{N_i \times T_i + T_{\text{нпi}}}{T}, \quad (8)$$

где n – количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i – количество изделий i -й номенклатурной позиции;

T_i – трудоемкость процесса изготовления изделия i -й номенклатурной позиции;

$T_{\text{нпi}}$ – время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й позиции номенклатуры;

K_v – коэффициент выполнения норм времени.

Для расчета численности персонала по нормам обслуживания можно использовать следующую формулу:

$$Ч_{пер} = \frac{Ч_{агр} \times K_{загр}}{H_{об}} \times K_n, \quad (9)$$

где $Ч_{агр}$ – число агрегатов;

$K_{загр}$ – коэффициент загрузки;

$H_{об}$ – норма обслуживания;

K_n – коэффициент пересчета явочной численности, в списочную.

Норма обслуживания рассчитывается следующим образом:

$$H_{об} = \frac{T_{пол}}{\sum_n t_i \times n_i} + T_d, \quad (10)$$

где $T_{пол}$ – полезный фонд рабочего времени одного работника за день или смену;

n – количество видов работ по обслуживанию агрегата;

t_i – время, необходимое на выполнение одной операции по i -ому виду работ;

n_i – количество операций по i -ому виду работ; выполняемое за один рабочий день или смену;

T_d – время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в t_i .

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$K_{загр} = \frac{N_{общ}}{N_{max}}, \quad (11)$$

где $N_{общ}$ – общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы;

N_{max} – количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Также иногда для расчета потребности в кадрах используют эмпирический

норматив численности на 1 млн. р.:

$$L = \frac{O \times H}{k}, \quad (12)$$

где L – численность рабочих и служащих;

H – норматив численности;

O – объем производства, д.е.;

k – поправочный коэффициент на инфляцию.

1.2. Набор персонала

При отборе персонала наниматели имеют дело с людьми, которые стремятся реализовать свои цели, выбирая ту или иную организацию. Точно так же менеджеры стремятся реализовать цели организации и свои цели, отбирая кандидата. К тому же надо иметь в виду, что люди ищут не просто какую-либо работу, а именно ту, которая их устраивает. Неправильный выбор работы может иметь пагубные последствия как для работника или менеджера, так и для организации в целом.

Когда появляется вакансия по причине, например, развития организации или убытия сотрудников (это может повлечь и перестановку кадров), то исходным моментом должно быть рассмотрение самой работы. Чтобы найти подходящего человека для определенной работы, необходимо получить точное представление о характере самой работы, квалификации и качествах претендента, которые требуются для ее выполнения. Это наиболее важная часть предварительной подготовки при отборе претендента, которая как раз часто и недооценивается. Сбор такой информации обычно проводится в три этапа:

- 1) анализ содержания работы;
- 2) описание характера работы (должностная инструкция);
- 3) требования к персоналу (требования, предъявляемые работой).

Прием на работу начинается с детального определения того, кто нужен организации. Анализ содержания работы – это процесс систематического и подробного исследования содержания работы. Такой анализ можно провести, используя различные методы. Если это касается рутинных работ, то простое наблюдение может быть хорошим источником информации. Оценка содержания

работы на каждом рабочем месте осуществляется совместно с линейными руководителями. Однако при таком исследовании сильно влияние субъективных факторов, так как люди на любом должностном уровне обычно преувеличивают важность своей работы. На основе анализа содержания работы можно составить должностную инструкцию, где излагаются основные задачи, требуемые навыки, ответственность и полномочия исполнителя.

Как правило, должностная инструкция подготавливается отделом человеческих ресурсов совместно с руководителем подразделения, в котором существует вакантная должность: специалисты по человеческим ресурсам приносят свое знание процесса создания должностной инструкции, линейный руководитель – требований к конкретному рабочему месту.

Следующим этапом подготовительной работы является составление требований к тому типу исполнителя, который необходим для выполнения работы. На основании предшествующего анализа необходимо как можно более точно определить навыки, знания, квалификацию и качества, которые понадобятся при выполнении данной работы, а также практический опыт и черты характера. В большинстве случаев стремятся определить именно желательные характеристики. Однако не во всех случаях удается отобрать идеального кандидата. Поэтому необходимо установить и тот основной минимум требований, которым должен удовлетворять претендент. Но здесь есть еще одно важное обстоятельство: претендент должен вписываться в существующую рабочую обстановку, в коллектив, где ему предстоит работать.

Эффективное решение проблемы подбора персонала требует разработки научно обоснованных моделей рабочих мест работников и служащих, которые обеспечивают подбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе. В практической деятельности часто используют упрощенные модели рабочего места. Например, часто можно увидеть объявления типа: «Требуется на постоянную работу слесарь 5-го разряда, мужчина до 50 лет», «Срочно требуется экономист – женщина, образование высшее, выпускник ИвГУ или ИГЭУ, возраст до 35 лет, опыт работы в малом бизнесе».

Вместе с тем для качественного подбора персонала используют полные модели. Один из вариантов модели разработан проф. А.П. Егоршиным и включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

1. Кадровые данные (возраст, пол, семейное положение, социальное положение, внешность). Источники: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании, фотография, собеседование.

2. Опыт работника: жизненный, производственный, государственный, общественный. Определяется путем интервью и анкетирования.

3. Профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам. Выявляются путем программированного контроля знаний и в результате деловых игр.

4. Профессиональные умения: совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программируемого контроля, собеседования и в процессе деловых игр и практических занятий.

5. Личностные качества: совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяемых путем психологического тестирования и социологического опроса.

6. Психология личности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация – определяются путем психологического тестирования работника, наблюдения.

7. Здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояния: здоров, практически здоров, болен.

8. Уровень квалификации: определяется приобретенной специальностью, образованием и повышением квалификации.

9. Служебная карьера формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте.

10. Хобби (увлечения): выявляются методом интервью, наблюдений и анкетирования.

11. Вредные привычки и недостатки: пристрастие к алкоголю и курению и пр. Выявляются путем анкетирования, наблюдений и социологического опроса.

12. Организация труда: помещения, технические средства, транспорт. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса сотрудника.

13. Оплата труда: зарплата, премии, вознаграждения. Определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.

14. Социальные блага: путевки, фирменная одежда, питание и др. Выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.

15. Социальные гарантии: пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Определяются на основе государственных стандартов.

Модель рабочего места показана на рис. 3.

Исходя из моделей рабочих мест, решение проблемы подбора персонала включает следующие этапы:

- разработку концепции модели рабочего места персонала, ее элементов, характеристик и весовых коэффициентов;
- разработку типовых моделей рабочих мест по должностям персонала;
- методику комплексной оценки персонала на основе модели рабочего места в оценочных центрах с привлечением специалистов;
- технологию работы с неработающим или высвобождаемым персоналом в центрах занятости населения на основе результатов комплексной оценки кадров на вакантные должности;
- технологию работы с персоналом на предприятиях и в организациях (аттестация кадров, планирование карьеры, повышение квалификации и переподготовка кадров).



Рис. 3. Модель рабочего места

1.3. Источники найма персонала

Определив требования к кандидату, кадровый менеджмент ресурсов может приступить к реализации следующего этапа – привлечению кандидатов, основная задача которого – создание достаточно представительного списка квалифицированных кандидатов для последующего отбора. Главными ограничителями на данном этапе выступает бюджет, который организация может израсходовать при реализации процедур найма, человеческие ресурсы, которыми она располагает для последующего отбора кандидатов и время, требуемое для реализации указанных процедур.

Перед организацией возникают три вопроса: где искать потенциальных работников (источники), как их известить об имеющихся вакансиях и каким образом провести отбор наиболее подходящих работников для конкретного рабочего места (методы).

Различают две группы источников: внутренние (из работников предприятия) и внешние (из людей, до того никак не связанных с предприятием) источники.

При внутреннем отборе часто используются следующие подходы:

- выявление подходящих кандидатов из числа работающих на основании формальных характеристик и/или системы оценок персонала;
- формирование кадрового резерва с последующим обучением потенциальных претендентов и контроль показателей их работы;
- привлечение работников к конкурсу.

Внутренние и внешние источники привлечения персонала имеют свои достоинства и недостатки. Сравнительный анализ достоинств и недостатков внутренних и внешних источников привлечения персонала приведен в табл. 1.

Таблица 1. Сравнение источников привлечения персонала

Источники	Преимущества	Недостатки
Внутренний	<ul style="list-style-type: none"> • возможность профессионального и должностного роста; • сокращение затрат на найм; • знакомство с производством; • компания знает достоинства и недостатки работника; • ориентация на установившийся в организации уровень оплаты труда; • возможность более быстрого замещения должностей; • освобождение должностей для роста молодых кадров; • работники имеют перед глазами примеры реализации своих возможностей их коллегами; • высокая степень управляемости кадров; • решается проблема занятости собственных кадров; • повышение мотивации и степени удовлетворенности трудом собственных сотрудников; • повышение лояльности персонала 	<ul style="list-style-type: none"> • меньшая возможность выбора; • затраты на переподготовку; • напряженность отношений в коллективе из-за обстановки соперничества; • перемещение на новое рабочее место не решает вопрос численного состава предприятия; • возможно негативное отношение к работнику со стороны его бывших коллег; • трудность отказать работнику, имеющему большой стаж работы в данной организации; • угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников; • застой в появлении новых идей и изобретательской мысли
Внешний	<ul style="list-style-type: none"> • более широкие возможности выбора; • решение вопроса об удовлетворении потребности в численности; • появление новых идей и приемов работы; • меньшая угроза возникновения интриг внутри предприятия 	<ul style="list-style-type: none"> • более высокие затраты, связанные с подбором и отбором; • долгий период адаптации; • ограничение возможности продвижения по службе для работников организации; • ухудшение морального климата среди давно работающих; • рабочая «хватка» новых работников точно неизвестна

Примечание [САА1]: Проверить исправления

Таким образом, невозможно однозначно решить вопрос в пользу внутренних или внешних источников найма. Предприятиям и организациям следует искать комбинированный способ использования как внешних, так и внутренних источников набора персонала.

Поиск внутри организации. Прежде чем выйти на рынок труда, большинство организаций пробуют поискать кандидатов в «собственном доме». Наиболее распространенными методами внутреннего поиска являются объявления о вакантном месте во внутренних средствах информации: доски объявлений, газеты предприятия, специально изданные информационные листки, внутренние радио-, теле- или компьютерные сети, а также обращение к руководителям подразделений с просьбой выдвинуть кандидатов. Далее следует анализ личных дел в целях подбора сотрудников с требуемыми характеристиками. Преимущества такой практики в том, что люди, занимающиеся отбором, могут заранее знать претендентов на эту должность, их качества как работников (что, впрочем, может оказаться и недостатком).

Поиск внутри организации, как правило, не требует значительных финансовых затрат, способствует укреплению авторитета руководства в глазах сотрудников, не ставит отобранных таким образом кандидатов перед необходимостью интеграции в организацию, способствует развитию лояльности по отношению к фирме. В тоже время, внутренний поиск часто наталкивается на сопротивление со стороны руководителей подразделений, стремящихся «скрыть» лучших сотрудников и сохранить их «для себя». Кроме того, при поиске кандидатов внутри организации возможности выбора ограничены числом ее сотрудников, среди которых может не оказаться необходимых людей.

Подбор с помощью неформальных контактов сотрудников. Отдел человеческих ресурсов может обратиться к персоналу организации с просьбой оказать помощь и заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых. Этот метод привлекателен, во-первых, низкими издержками, а, во-вторых, достижением довольно высокой степени совместимости кандидатов с организацией за счет их тесных контактов с представителями организации. Его недостатки связаны с «неформальностью» – рядовые сотрудники не являются профессионалами в области подбора кандидатов, не всегда владеют достаточной информацией о рабочем месте, часто необъективны в отношении потенциала близких им людей. Использование исключительно этого метода привлечения кандидатов может также привести к развитию семейственности и «кумовства».

Самопроявившиеся кандидаты. Практически любая организация получает письма, телефонные звонки и другие обращения от людей, занятых поиском работы. Не имея потребности в их труде в настоящий момент, организация не должна просто отказываться от их предложений. Необходимо поддерживать базу данных на этих людей, т.к. их знания и квалификация могут пригодиться в дальнейшем. Поддержание такой базы данных обходится недорого и позволяет иметь под рукой представительный резерв кандидатов. Это резерв, которым нельзя пренебрегать. Есть два качества, говорящих в их пользу: (а) обычно они знают что-то о деятельности фирмы и (б) более вероятно, что у них есть «внушенное» чувство лояльности к ней. Для того чтобы самопроявившихся кандидатов было больше, некоторые организации проводят «Дни открытых дверей», приглашая всех желающих познакомиться со своей продукцией, производственными мощностями, условиями труда и т.д.

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

Рекламные объявления могут либо дополнять другие подходы, либо быть основным источником найма. Цель такого объявления – получить эффективный результат с минимально возможными затратами. При составлении и проверке объявлений о приеме на работу необходимо позаботиться о том, чтобы они создавали

наилучший «имидж» организации. Хорошо оформленное объявление с тщательно выверенным текстом может повысить в глазах общественности репутацию организации.

Контакты с университетами и другими учебными заведениями. Многие ведущие организации постоянно используют этот метод для привлечения «свежей крови» – молодых специалистов. Выезжая в учебные заведения, организация проводит презентацию компании, организуя выступления руководителей, демонстрацию продукции, видеофильмов организации, отвечая на вопросы студентов и проводя собеседования с будущими выпускниками, заинтересовавшимися их организацией. Этот метод является очень результативным для привлечения определенного типа кандидатов – молодых специалистов. Собеседования с представителями компании позволяют создать список кандидатов, степень отбора которых значительно выше, чем при других методах, что сокращает временные и финансовые издержки на последующих стадиях отбора. В то же время область применения данного метода ограничена (вряд ли кто-либо отправится в институт искать генерального директора или главного инженера).

Государственные агентства занятости. Правительства большинства современных государств способствуют повышению уровня занятости населения, создавая для этого специальные органы, занятые поиском работы для обратившихся за помощью граждан. В Российской Федерации такие учреждения, называемые Федеральными бюро по трудоустройству, существуют в каждом административном округе – республиках, областях, муниципальных округах и т.д. Каждое бюро имеет базу данных, содержащую информацию о зарегистрировавшихся людях: возраст, образование, квалификация, профессиональный опыт, интересующая работа. Организации, занятые поиском сотрудников, имеют доступ к этой базе данных. Использование государственных агентств дает возможность провести сфокусированный поиск кандидатов при незначительных издержках. Однако данный метод редко обеспечивает широкий охват потенциальных кандидатов, поскольку в агентства по трудоустройству обращаются, в основном, определенные категории

населения: прежде всего, безработные, женщины, возвращающиеся из декретного отпуска и т.п.

Частные агентства по подбору персонала. Подбор персонала превратился за последние 30 лет в бурно развивающуюся сферу экономики, во многих странах, в том числе и у нас сегодня существуют сотни частных компаний, специализирующихся в этой области. Каждое агентство имеет свою базу данных, а также осуществляет специальный поиск кандидатов в соответствии с требованиями клиента. Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного подбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы – 30-50%. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и, тем самым, значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором, ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов, оказывающих значительное влияние на функционирование организации.

В качестве источника могут выступать также *сотрудники, ушедшие из организации.* Они могут также назвать других претендентов. Но и те, и другие, независимо от их прежней работы должны быть подвергнуты тщательному рассмотрению.

Клиенты и поставщики могут предложить необходимых кандидатов. К тому же такое сотрудничество клиентов с поставщиками способствует созданию хороших деловых отношений между ними.

«*Охота за головами*» – переманивание лучших работников из других организаций. Обычно предполагает ведение базы данных по наиболее квалифицированным работникам в других организациях с указанием условий работы, систем мотивации и стимулирования. При этом используются различные способы привлечения высококлассных специалистов, например:

- высокая зарплата;
- возможность быстрого роста, продвижения по служебной лестнице;
- возможность самостоятельной работы, без жесткого контроля и бюрократии;

- хороший психологический климат в коллективе;
- дополнительные льготы (бесплатное питание, предоставление служебного автомобиля, средств связи, медицинское страхование и т.п.)

Анализ представленных выше источников подбора кандидатов позволяет сделать простой, но исключительно важный вывод – не существует одного оптимального подхода, поэтому отдел человеческих ресурсов должен владеть всем набором приемов для привлечения кандидатов и использовать их в зависимости от конкретной задачи. Большинство специалистов сходятся во мнении, что для успешной организации поиска кандидатов следует руководствоваться двумя основными правилами:

- 1) всегда проводить поиск кандидатов внутри организации;
- 2) использовать по меньшей мере два метода привлечения кандидатов со стороны.

Выявлен ряд интересных закономерностей. Например, объявления в газетах почти одинаково эффективны для приглашения работников как с профессионально-технической, так и с управленческой ориентацией. Частные агентства по найму наиболее эффективны для набора работников управленческой, профессионально-технической и торговой сфер. Случайно зашедшие люди – хороший источник рабочей силы для заводов, предприятий бытового обслуживания, сферы канцелярской деятельности и т.д.

Ниже в таблице приведены результаты опроса работодателей различного профиля в отношении различных источников персонала.

Оценка источников персонала респондентами, %

Таблица

Источник персонала	оценка эффективности		оценка затрат		оценка скорости	
	Эффективно	Малозэффективно	Дорого	Дешево	Долго	Быстро
1	2	3	4	5	6	7
Работающего персонала	76	9	1	51	7	46
Партнеров по бизнесу	75	13	2	49	11	39
Друзья, знакомые	0	0	0	0	0	0
Рекрутинговые компании	67	14	57	14	29	33

1	2	3	4	5	6	7
Учебные заведения	67	22	0	50	33	22
Коммерческие биржи	63	13	38	25	13	50
Частные консультанты	33	33	17	17	33	0
Государственная служба занятости	28	60	0	56	24	36
Молодежная биржа труда	24	36	0	48	16	36
Размещают объявления о вакансиях в газетах	67	22	9	65	5	67
Ищут по объявлениям в СМИ	52	41	3	76	28	52
Размещают объявления о вакансиях на радио	40	40	60	0	0	60
Размещают объявления о вакансиях на ТВ	33	0	33	33	0	33

1.4. Отбор персонала в организацию

Подбор кандидатов является основой для следующего этапа – отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей (культуры) организации, принимающей новых сотрудников, а также характера должности, на которую подбирается кандидат. На рис. 4 приведен один из вариантов процесса отбора персонала.

Первичный отбор начинается с анализа списка кандидатов с точки зрения их соответствия общим требованиям организации к будущему сотруднику (соответствие рабочей модели). Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Естественно, что этот минимальный набор является различным для разных специальностей и организаций. При наличии хорошо подготовленного

списка требований, модели рабочего места этот этап может быть реализован рядовыми сотрудниками отдела кадрового менеджмента, а в случае применения анкетирования возможно и использование компьютерных технологий (сканирование анкет и сравнение с заложенным в компьютер шаблоном).

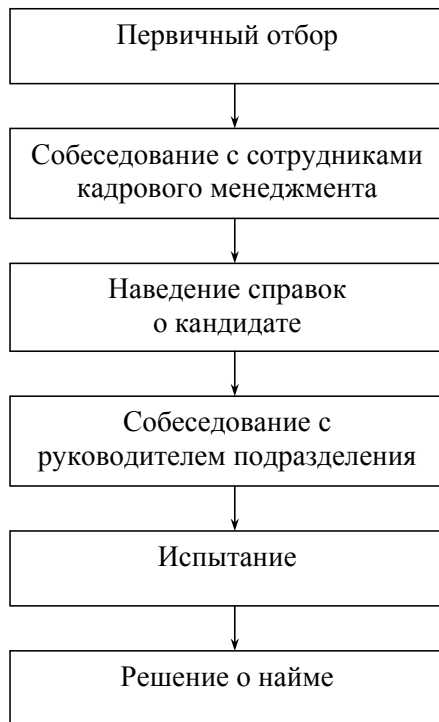


Рис. 4. Схема отбора персонала

Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии, культуры компании и относительной важности данной должности для организации. Среди известных методов первичного отбора можно выделить следующие:

- 1) анкетирование;
- 2) тестирование или испытание;
- 3) графологический анализ (экспертиза почерка и анализ стиля изложения);
- 4) морфологический анализ и близкий по смыслу – анализ по фотографии.

Анализ анкетных данных предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором его потенциала успешно выполнять определенные

производственные функции. При использовании этого метода отдел человеческих ресурсов проводит анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с моделью рабочего места с учетом приоритета (рейтинга) отдельных компонентов модели. Наличие такой модели является необходимым условием проведения справедливого для кандидатов и эффективного для организации первичного отбора. Отсутствие четких критериев значительно снижает эффективность отбора, поскольку решение принимается на основе субъективного мнения сотрудника, обрабатывающего анкеты, часто не обладающего достаточным знанием специфики данного вида деятельности и соответственно предъявляемых к кандидату требований.

Анализ анкетных данных позволяет выявить следующую информацию:

- 1) соответствие образования претендента на вакантную должность минимальным квалификационным требованиям;
- 2) соответствие практического опыта характеру деятельности;
- 3) наличие ограничений любого рода на выполнение должностных обязанностей;
- 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочные, командировки);
- 5) круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации.

Анализ анкетных данных (анкеты могут быть самыми разнообразными и содержать от 10 до 100 и более вопросов) является простым, дешевым и достаточно эффективным методом первичного отбора в случае, когда организация имеет обширный список кандидатов и когда речь идет о специализированных должностях. В то же время этот метод достаточно приблизителен в оценке потенциала, поскольку ориентирован исключительно на факты из прошлого кандидата, а не на его сегодняшнее состояние и способность к профессиональному развитию. Человек мог иметь отличные оценки по математике десять лет назад, но быть не в состоянии произвести элементарные вычисления сегодня. Поэтому анкетирование используется только в сочетании с другими методами отбора.

Одна из задач анкетирования – учет личных факторов и обстоятельств, которые могут помешать работе кандидата в случае найма. Часто анкеты содержат вопросы о числе отработанных за год дней у последнего нанимателя, продолжительности отсутствия по болезни, частоте смены места работы.

В зависимости от контингента персонала, на который рассчитана анкета, применяют анкеты разного содержания и разной степени детализации. Так, консалтинговая фирма «Артур Андерсен» запрашивает в анкете информацию о специальности, учебном заведении, объеме (в часах) профилирующих курсов, академической успеваемости кандидата начиная со школы, месте в классе по успеваемости. По мнению ряда специалистов, хорошие оценки по математике, химии, физике свидетельствуют о способности концентрироваться, абстрагироваться, чувстве счета. Тогда как умение управлять волей, упорство характерны для людей, хорошо проявивших себя в истории, языке, обществоведении.

Часто вместо анкеты или в качестве дополнения анкеты используют *резюме (vita)*. Форма резюме, объем которого ограничивается одной страницей, приведена на рис. 5.

ФАМИЛИЯ ИМЯ ОТЧЕСТВО

I. ЛИЧНЫЕ СВЕДЕНИЯ

Дата рождения _____

Семейное положение _____

Адрес _____

Телефон _____

II. ОБРАЗОВАНИЕ (в том числе аспирантура, курсы, стажировка)

Год начала обучения	Год завершения	Наименование учебного заведения и его местонахождение	Полученная квалификация

III. ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (в обратном порядке, начиная с последнего места работы)

Год начала работы	Год завершения	Наименование организации и ее местонахождение	Должность и сфера профессиональных интересов

IV. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ (знание иностранного языка, умение работать на компьютере и т.п.)

Рис.5 Форма резюме

Более точно определить сегодняшнее состояние кандидата с точки зрения его соответствия требованиям, предъявляемым к вакантной должности, а также потенциала развития можно с помощью **специальных тестов**. Первоначально «тесты на профессиональную пригодность» применялись для отбора представителей профессий, связанных с повышенным риском – космонавтов, летчиков, военных. По мере совершенствования методов тестирования и усиления внимания компаний к подбору и особенно развитию руководителей, многие из них начали использовать тесты для определения потенциала руководителей и специалистов. Сегодня

существует достаточное число компаний, специализирующихся исключительно в области тестирования для диагностики самых различных качеств и характеристик личности – темперамента, аналитических способностей, коммуникабельности, быстроты реакции, памяти, лидерских данных и т.д.

Тесты выполнения отдельных работ на предлагаемом рабочем месте применяются, если при отборе наибольший интерес представляют навыки, знания и умения, которыми владеет претендент в настоящее время. Примеры таких тестов: тесты на компьютерное программирование – для программистов; стандартный тест на вождение – для водителей; тест на умение общаться с инструментами для работы оператором различных механизмов; тесты по машинописи и т.д. Данный вид тестов направлен на выявление реальной производительности и качества труда претендентов. Поэтому подобные тесты считаются наиболее надежными. Тесты с искусственным созданием обстановки, близкой к реальности, имеют много общего с тестами выполнения отдельных работ на предлагаемом рабочем месте. Они также имеют цель оценить уровень знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения работы, на которую претендует заявитель. Отличие же состоит в том, что испытания проходят в искусственно созданной обстановке, которая имитирует реальную. В Ивановском государственном энергетическом университете создан комплекс тестов для оценки уровня подготовки специалистов в сферах, связанных с экономикой, менеджментом, бухгалтером, финансами. Этот обучающе-контролирующий комплекс, получивший название «Репетитор», может быть приспособлен и для оценки по другим направлениям.

Тесты на психомоторные способности направлены на анализ рефлексов и сноровки (время принятия решений, скорость движения конечностей, проворность пальцев). С помощью тестов на умственные способности оцениваются: словарный запас, память, пространственная ориентация, логика и понимание. Характерологические тесты пытаются выявить и измерить основные черты характера, личностные качества и темперамент человека. Среди наиболее часто используемых характерологических тестов: 16-факторный личностный опросник Кетелла, ММРІ (Миннесотский многофакторный личностный опросник), личностный опросник

Айзенка, методика Майерс-Бриггз. Информация, получаемая с помощью личностных опросников, довольно сложна, и для ее интерпретации необходимы квалифицированные специалисты-психологи. Для этих целей иногда приглашают сторонних специалистов, что может значительно повысить затраты на проведение отбора.

Тестирование завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, университеты, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора – высокие издержки, часто необходимость сторонней помощи, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. Каждая организация должна принимать решение об использовании тестов с учетом собственных финансовых возможностей, культурных особенностей, приоритетов развития. Таким образом, с одной стороны, значение тестов при отборе персонала нельзя преувеличивать и при окончательном выборе необходимо использовать менее формализованные методы, а с другой – необходим тщательный отбор тестов по критериям достоверности и надежности.

Экспертиза почерка, получившая особое распространение во Франции, является своеобразной разновидностью тестирования, требующей значительно более низких затрат. Этот метод основан на теории, согласно которой почерк человека является достаточно объективным отражением его личности и, следовательно, с помощью анализа почерка можно оценить различные характеристики человека, в том числе способность выполнять определенные производственные функции. Привлекательность анализа почерка как метода первичного отбора кандидатов заключается в низких издержках, однако он отличается односторонним подходом и содержит в себе высокую степень риска неадекватной оценки потенциала кандидатов. Поэтому он может использоваться в качестве одного из методов первичного отбора, не имеющего решающего значения.

Анализ почерка и стиля изложения позволяет, по мнению специалистов,

определить степень интеллигентности, общительности и силы воли кандидата. Как утверждают графологи, метод дает всего лишь 10 % погрешностей.

Стиль

1. Динамический стиль (частое употребление глаголов, короткие предложения, ясные недвусмысленные сведения) или статический стиль (много существительных, нагромождение основных и придаточных предложений);

2. Деловой стиль (разумное построение, сжатые и точные предложения) или приключенческий стиль (многоречивость, эмоциональность);

3. Эгоцентрический стиль (назойливость, желание «втереться в доверие») или скромный стиль (личность кандидата находится позади деловых аргументов);

4. Свободный стиль (отсутствие слов-украшений и длинных предложений) или неповоротливый стиль (длинные предложения, вычурность).

5. Преобладающе глагольный стиль свидетельствует о живом, бодром, непринужденном характере кандидата, тогда как субстантивный (с преобладанием существительных) стиль чаще присутствует у людей неповоротливых, жеманных, вычурных.

6. Словарный запас, сочетание предложений – характеризует уровень культуры человека.

Качественный анализ почерка(по методике проф. Зазыкина В.Г.)

Виды почерка

1. Твердый почерк - энергия, независимость, самоуверенность.
2. Бледный почерк - слабая воля, бесхарактерность, неуверенность в своих силах, непоследовательность.
3. Легкий, бледный, сухой почерк - написано, едва прикасаясь к бумаге, - осторожность, подозрительность, нервозность.
4. Быстрый и беглый почерк - человек деятельный, с богатым воображением, влюбчивость и эгоцентричность.
5. Медленный, как бы тянущийся - пассивность, лень.
6. Размашистый почерк - великодушие, склонность к легким, приключениям, некоторая расточительность.
7. Чересчур размашистый - беззаботное отношение к себе и окружающим, к своим делам и обязанностям. На слово верить таким не следует.
8. Крупный почерк - откровенные, эмоциональные, возможно великодушные и добрые.
9. Сжатый почерк - скупость, подозрительность, возможно, упрямство и придирчивость.
10. Мелкий почерк - замкнутость, скрытость, не исключено двуличие. Если при письме на линованной бумаге строка поднимается, то этому человеку свойственно самолюбие, практичность. Если опускается - скупость, холодность, привычка все экономить.
11. Неразборчивый, сбивчивый мелкий почерк, но строчка ровная - дипломатичный, с независимыми взглядами, но подозрительный.

12. Разорванный, дрожащий - болезненность, депрессивное состояние, старость.
13. Простой без завитушек и финтиклюшек - скромность, простота, без амбиций.
14. Строгий, правильный почерк - аккуратность, ясность, последовательность, формализм.

Наклон букв

1. Наклон вправо - чувствительность, дисциплинированность, откровенность, вернее - предрасположенность к ним.
2. Наклон влево - упрямство, недоверчивость.
3. Влево и при этом сжатый или размашистый - непостоянство.
4. Вертикальный почерк - точность, выносливость, неприхотливость, умение держать себя в руках.

Виды букв

1. Буквы в словах слитны - способности, мечтательность.
2. Раздельное написание букв - рассудительность, но беспокойство.
3. Отрывистые неровные буквы - сообразительность.
4. Причудливое написание букв - своеобразие личностных черт, возможно, кокетство.
5. Аккуратные, "пятерочные" - не стремится высказать свое мнение (за исключением профессий, где именно такой почерк требуется, например, учителя).
6. Уродливо украшенные - подражание другим, глупость.
7. Жирные, размашистые буквы - завышенная самооценка.
8. Высокие буквы - храбрость, стремление выглядеть достойно.
9. Каллиграфический тупой почерк - ординарность.
10. Круглые буквы - доброта, миролюбив'
11. Треугольные буквы - немалые способности, сложный характер.
12. Угловатые буквы - вспыльчивость, непризнание своих ошибок.
13. Сплетенные буквы - дипломатичность.
14. Буквы разного размера - не все в порядке с психикой.
15. Открытые (круглые, но не замкнутые) буквы - честность, открытость.
16. Замкнутые буквы - закрытость, проявление неуверенности.
17. Буквы как бы скачут - нервность, быстрая смена настроений.
18. Каллиграфические буквы с украшениями - тщеславность, поверхностность.

Виды строк

1. Строка летит вверх - оптимистичен, целеустремлен, несколько тщеславен.
2. Строка падает вниз - мечтательность, малая инициативность, нерешительность, осторожность.
3. Ровная строка - выдержан, последователен.
4. Строка параболой - поспешность, склонность к неожиданным решениям.
5. Строка синусоидой - психические отклонения.

Знаки препинания

1. Сильно выделены - желание показать себя с лучшей стороны, чем на самом деле.

Основные правила анализа росписи (по методике проф. Зазыкина В.Г.)

1. Подпись неразборчивая, сложная, с обилием волнистых и запутанных линий. Это наглядное свидетельство переменчивости, стремлении жить для себя, возможно, ненадежности и эгоистичности. Бывает, что это проявление завышенной самооценки, подчеркивание своего статуса, «государственности».

2. Простая, но не без эффекта - человек знает себе цену, он целеустремленный, с немалыми способностями, у него взвешенные самооценка и самоотношение, оказывать на него влияние непросто.

3. Очень простая - скорее всего это недооценка своей значимости, хотя для этого может и не быть достаточных оснований, открытость. Такие люди - хорошие и добросовестные исполнители, не претендующие на многое. Правда, это может быть свидетельством и демонстративное поведения, особенно когда сильно выписана начальная буква. Бывает, что автограф сильно упрощается, если за день приходится расписываться много раз. При этом, кстати, снижается и самооценка.

4. Если в подписи есть точка и характерный штрих в конце фамилии, это свидетельство осторожности, недоверчивости и даже подозрительности. Если же две точки, то это очень высокая подозрительность, такой человек редко кому верит на слово (например, у И.В.Сталина в автографе было две точки).

5. Подпись по диагонали вверх - стремление изменить свое положение в обществе, повысить свой статус. Чем больше угол «атаки», тем сильнее выражена амбициозность.

6. Подпись размашистая, занимающая много места - стремление подчеркнуть свой статус, свои возможности, даже расширить их. Такие люди не могут мириться с обыденными «средними» условиями жизни и незначительным положением.

7. Если в автографе содержится начальная буква имени - стремление подчеркнуть свою значимость, несколько завышенная самооценка, что, в общем, неплохо. Если же имеются начальные буквы имени и отчества, самооценка, скорее всего, неадекватная.

8. Если почерк имеет наклон в одну сторону, а человек при этом пишет с наклоном в другую (чаще всего влево) - это признак упрямства.

9. Наличие в конце подписи подчеркивающих дуг, штрихов, злоупотребление ими, говорит о желании выделиться, привлечь на себя внимание, нарочитости поведения. Волнистость в начертании характерна для людей, отличающихся изворотливостью.

10. Если автограф в деловом письме «наезжает» на должность или фамилию, то это свидетельствует о недостаточном самоконтроле, склонности действовать импульсивно.

11. Близость автографа к должности говорит о том, что она, что называется, «греет». Близость же к фамилии может свидетельствовать об обратном.

12. Если автограф начинается с букв больших размеров, а заканчивается очень маленькими буквами, то это признак неуверенности со стремлением контролировать ситуацию.

13. Очень маленькие буквы автографа говорят об осторожности или скупости.

14. Раздельное написание букв свидетельствует о рассудительности.

15. То, что человек просто пишет свою фамилию полностью и разборчиво, говорит о высокой нормативности поведения - ничего лишнего, что могло бы как-то его скомпрометировать, он себе не позволит.

16. Наличие резких энергичных вертикальных линий - признак доминантности.

17. Если подпись напоминает «заборчик» (ровный ряд угловатых и одинаковых знаков) - педантичность и конфликтность.

18. Маленький автограф свидетельствует об осторожности или скупости, большой - о стремлении продемонстрировать свой статус.

19. Росчерк. Много зависит от его вида. Волнистый, запутанный, сложный - нескромность, самодовольство. Прямой и энергичный - решительность и целеустремленность. Росчерк, закрывающий фамилию или ее часть, действительно говорит о скрытности. Росчерк, перечеркивающий фамилию, - индикатор внутриличностного конфликта, некоторого самоотрицания.

Джеймс Раскин выделяет для анализа подписи более сорока признаков. Ниже приведены основные признаки.

1. Размер подписи:

- а) размашистая – глобальное системное мышление;
- б) компактная – конкретное мышление.

2. Длина подписи:

- а) длинная – способность глубоко вникать в суть проблем; усидчивость, излишняя придирчивость и занудство;
- б) короткая – способность быстро схватывать суть событий; неспособность к монотонной работе.

3. Тип подписи:

- а) округлая – мягкость, доброта, уравновешенность;
- б) угловатая – нетерпимость, раздражительность, резкость, независимость, честолюбие, упрямство.

4. Расстояние между буквами:

- а) значительное – щедрость, транжирство;
- б) «плотная» подпись – экономность, скупость (особенно, если буквы мелкие).

5. Присутствие в надписи различных элементов:

- а) круг – заикленность на проблемах и идеях;
- б) петельки – осторожность, упрямство;
- в) рисунки – творческое мышление;
- г) комбинирование элементов – стремление оптимизировать свою деятельность.

6. Наклон подписи:

- а) влево – своеобразие, ярко выраженный индивидуализм;
- б) вправо – сбалансированность характера, способность к пониманию;
- в) прямой наклон – сдержанность, прямолинейность, ум;
- г) разнотипный наклон – скрытность, неискренность;
- д) «лежащие» буквы – наличие серьезных психологических проблем.

7. Направление заключительного штриха:

- а) вверх – оптимизм;
- б) вниз – склонность к пессимизму;
- в) прямо – сбалансированный характер.

8. Длина «хвоста» подписи

Чем длиннее «хвост», тем более человек нетерпим к чужому мнению. Это также признак осмотрительности и осторожности. Чем «хвост» короче, тем человек беспечнее.

9. Подчеркивание подписи:

- а) снизу – самолюбие, обидчивость, зависимость от мнения окружающих;
- б) сверху – гордость, тщеславие;
- в) перечеркнутая подпись – самокритичность, недовольство собой, сомнение.

10. Признаки симметрии:

- а) симметричная – надежность;
- б) асимметричная – неустойчивый характер, перепады настроения;
- в) скачкообразная – эмоциональность, неуравновешенность.

11. Сложность и простота:

- а) простая – человек живет по принципу «нет проблем»;
- б) «нагруженная» – часто склонен «делать из мухи слона»;
- в) оригинальная – большой творческий потенциал.

12. Разборчивость:

Чем более понятна подпись, тем более открыт человек.

13. Нажим:

- а) чрезмерный – агрессивность;
- б) слабый – скрытность;
- в) сильный – уверенность.

Встречаются подписи, где имеется оригинальное сочетание этих признаков. Соответственно, их и надо анализировать, но предпочтение отдавать ведущему из них. Разумеется, отмеченные признаки не являются исчерпывающими, типов гораздо больше, в этом случае требуется комплексный анализ.

Для анализа почерка и стиля изложения может быть использована автобиография кандидата, которую принято представлять написанной от руки. Продуманные автобиография, заявление включают: живость повествования с преобладанием динамического стиля; активное использование глаголов; простые, но точные выражения; отсутствие вычурных слов; соответствие языковых выражений организационной культуре и должности, на которую претендует человек.

Морфология – определение особенностей характера людей на основе изучения строения их лица (т.е. физиономистика). Основоположник физиономистики – монах Лафатер, живший в XVIII веке. Кроме физиономистики существует френология – определение особенностей характера людей по устройству черепа.

В некоторых фирмах, взявших на вооружение морфологию, при анализе

используют физиономические таблицы, содержащие до 200 отдельных признаков. Высококвалифицированная экспертиза, а только такая может быть эффективной, применяется редко вследствие высокой стоимости услуг специалистов в области физиономистики. Однако даже самый общий анализ внешности человека, например, его фотографии может дать почву для определенных выводов, которые в дальнейшем можно перепроверить с помощью других методов. Рассмотрим отдельные элементы анализа фотографии.

1. Дата изготовления. Если фотография старая – необходимо проверить такие версии как: желание кандидата показаться моложе, скрыть «жизненные отпечатки»; небрежность кандидата; несерьезное отношение к вакантному месту, организации.

2. Одежда кандидата. Такие показатели как ухоженная, старомодная, строгая, неряшливая или экстравагантная одежда, чувство цветовой гаммы в сочетании с методом наблюдения могут способствовать отбору.

3. Поза. Этот аспект может помочь в выявлении высокомерных, гордых людей.

До недавнего времени в различных странах при отборе персонала были распространены характеристики, которыми заранее запасались обращающиеся за работой. Однако, так как характеристики у всех кандидатов были в основном положительными, то они оказывались практически бесполезными при отборе. В настоящее время они практически выходят из употребления.

Стадия первичного отбора, независимо от применяемых методов, завершается определением ограниченного списка кандидатов, наиболее соответствующих требованиям организации. Остальным кандидатам сообщается о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на данную должность.

Среди методов отбора особое положение занимает *собеседование (интервью)*, так как оно позволяет одновременно решить широкий круг задач.

Собеседование является центральным элементом и наиболее широко используемым методом отбора. К собеседованию обычно допускается 20-30 % от общего числа кандидатов, оставшихся после стадии первичного отбора. Оно проводится в целях оценки качеств, необходимых для работы по предлагаемой

вакансии: культурного уровня, ценностных ориентаций и мотивации кандидата, деловых качеств и др. Многие организации используют в роли интервьюеров высококвалифицированных специалистов – психологов либо других специалистов кадровой службы, прошедших специальную подготовку. Это важно в связи с тем, что в последние годы публикуется много пособий для лиц, ищущих работу, с рекомендациями, как наилучшим образом выдержать собеседование при приеме на работу. Не слишком опытный интервьюер не застрахован от ошибок при оценке «подготовленных» кандидатов, тщательно проштудировавших такие пособия и отрепетировавших, как наилучшим образом подать себя в ходе собеседования.

При оценке кандидатов с помощью собеседования должны применяться четкие критерии, увязанные со спецификой той деятельности, для которой отбираются люди. Сама процедура проведения собеседования и используемые критерии должны быть отработаны таким образом, чтобы дать возможность представителям организации, принимающим решение о приеме на работу, получить максимально объективную информацию по оцениваемым кандидатурам.

Структура и содержание интервью зависят как от типа собеседования, так и от тех задач, которые предстоит решить в его ходе. Собеседование может проходить в один или в несколько этапов и включать разные виды собеседований.

Для успешной подготовки и проведения собеседования важно использовать информацию, которую сообщил о себе кандидат в резюме (анкете, автобиографии). В ходе подготовки и проведения интервью интервьюер стремится проверить или уточнить информацию, значимую для принятия окончательного решения о приеме на работу.

На содержание и структуру собеседования оказывает влияние целый ряд факторов. При подготовке к проведению интервью следует учитывать три источника этих влияний: со стороны кандидата, со стороны организации-работодателя, со стороны интервьюера (табл. 2).

Собеседование с кандидатом на вакантную должность должно быть тщательно спланировано, чтобы наилучшим образом были достигнуты стоящие перед ним цели.

План проведения собеседования должен содержать прямые и косвенные вопросы

о предшествующей трудовой деятельности, профессиональном опыте, мотивации и трудовых ценностях, образовании и квалификации, вопросы, направленные на выяснение качеств кандидата, способствующих успеху в работе, и т.п. Цель планирования состоит также в том, чтобы исключить вопросы, содержащиеся в стандартной форме, и снова не спрашивать о том, что кандидат уже указал в своем резюме.

Таблица 2. Факторы, влияющие на процедуру проведения собеседования

<i>Со стороны кандидата</i>	<i>Со стороны организации</i>	<i>Со стороны интервьюера</i>
Пол, возраст, национальность и т.д. Состояние здоровья, самочувствие Образовательный уровень Опыт работы Профессиональные интересы Карьерные устремления Психологические характеристики, установки, интеллект, мотивация и т.п. Опыт участия в подобных собеседованиях Восприятие кандидатом интервьюера, работы	Политическая, экономическая и правовая ситуация на рынке труда и в организации Роль процесса отбора в системе управления Роль собеседования в системе отбора Практика использования собеседования при отборе Физические условия проведения собеседования Тип собеседования	Пол, возраст, национальность и т.д. Состояние здоровья, самочувствие Психологические характеристики, установки, мотивация и т.п. Предварительное знакомство с кандидатом Цель собеседования Опыт в проведении такого рода собеседований Полномочия в принятии решений

Некоторые организации используют стандартную схему проведения собеседования, в основе которой лежит типовая форма, содержащая фиксированный набор вопросов к кандидату. Но следует иметь в виду, что на разные должностные позиции может потребоваться разработка новых стандартных форм с учетом требований к должности. Например, интервью при отборе продавца будет существенно отличаться от интервью при отборе директора магазина или коммерческого директора торговой компании. Кроме того, информация о применяемом наборе вопросов и интерпретации ответов может стать известной кандидатам.

Собеседование не должно создавать у кандидата впечатления, что его опрашивают по заранее заготовленной анкете. Кандидата следует поощрять, чтобы он больше

рассказывал о себе, о своем опыте, знаниях, задавал вопросы и предлагал свои идеи.

При подготовке к собеседованию необходимо определить, как будет получена следующая информация о кандидате:

- сильные и слабые стороны кандидата;
- профессиональный опыт, навыки и знания;
- готовность к обучению, ориентация на развитие;
- готовность к сотрудничеству;
- мотивация, трудовые ценности;
- инициативность, готовность брать на себя ответственность;
- ориентация на достижения;
- уровень самооценки, уровень притязаний.

На практике в зависимости от целей и задач отбора могут использоваться следующие типы собеседования:

- структурированное (в основе которого лежит фиксированный набор вопросов);
- неструктурированное (проводимое в свободной форме);
- интервью в эмоционально напряженной обстановке (в условиях специально смоделированной стрессовой ситуации);
- панельное (проводимое специально созданной комиссией);
- групповое (интервью с группой кандидатов);
- один на один.

Панельное собеседование проводит специально созданная комиссия. В комиссию обычно включают представителя высшего руководства, руководителя подразделения, в которое отбирается работник, непосредственного руководителя для имеющейся вакансии, представителя кадровой службы и 1-2 профильных специалиста. Преимущество панельного собеседования состоит в том, что с кандидатом сможет познакомиться одновременно ряд людей, заинтересованных в данном назначении, что обеспечивает рассмотрение с разных сторон степени пригодности кандидата для предлагаемой должности. Такой тип собеседования позволяет оценить не только профессиональную квалификацию кандидата, но и его соответствие культуре

организации, существующим в ней нормам, традициям и т.д.

К числу факторов, которые могут оказывать отрицательное влияние на эффективность панельного собеседования, можно отнести:

- неподготовленность отдельных членов комиссии к участию в интервью;
- существенные расхождения во мнениях и интересах у разных членов комиссии;
- излишне формальный подход членов комиссии к проведению интервью;
- социально-психологические факторы (эффект ореола, эффект последнего по времени события, эффект усреднения, групповое давление, конформизм отдельных членов комиссии и др.)

Целесообразно провести предварительное совещание членов комиссии с уточнением целей и задач отбора, основных критериев отбора и той роли, которую в ходе панельного собеседования будут играть члены комиссии.

Для получения достоверных и максимально полных сведений о кандидате интервьюер должен владеть техникой сбора информации. Это предполагает в том числе и умение правильно задавать вопросы. В ходе собеседования обычно используются комбинации следующих типов вопросов:

- открытые;
- наводящие;
- прямые, или закрытые;
- рефлексивные;
- косвенные.

Открытые вопросы – это вопросы, которые предполагают развернутые содержательные ответы, не ограниченные никакими рамками. Анализ ответов на такие вопросы позволяет получить представление об общем развитии, культуре кандидата.

Примеры открытых вопросов:

- Что Вы думаете о ...?
- Что заставило Вас принять решение о ...?
- Расскажите мне о ...?

- Каким образом Вы предложили бы реализовать ...?
- Опишите ...

Наводящие вопросы — это вопросы, которые подсказывают, какой тип ответа ожидается. Цель применения таких вопросов – расслабление кандидата, снятие напряженности.

Примеры наводящих вопросов:

- Для этой работы требуется внимательность. Вы внимательный человек?
- Мне кажется Вам больше подходит ...
- Как правило мы работаем в последнее воскресенье месяца. Как Вы относитесь к такому режиму работы?

Прямые (закрытые) вопросы предполагают ответы «Да» или «Нет» либо сообщение конкретных сведений. Они используются для уточнения информации, полученной при анализе документов кандидата или в ходе собеседования. Прямые вопросы, предполагающие однозначные, простые ответы применяются также для снятия напряженности в ходе собеседования, расслабления собеседника.

Примеры прямых или закрытых вопросов:

- Вы женаты?
- Кто читал лекции по предмету?
- Сколько человек находилось в Вашем непосредственном подчинении?

Рефлексивные вопросы (замечания) необходимы для того, чтобы избежать недопонимания или неверного понимания, для уточнения полученной информации. Кроме того, они показывают кандидату, что его внимательно слушают.

Примеры рефлексивных вопросов (замечаний):

- Итак, Вы любите заниматься спортом?
- Как я понял, Вы предпочитаете работу, связанную с применением информационных систем типа ...?
- Мне показалось, что Вы не знакомы с данной методикой?

Косвенные вопросы предполагают, что кандидата прямо не спрашивают о его достоинствах или недостатках. Ему задают вопросы, связанные с его

профессиональным опытом, поведением на работе и др. Правильно сформулированные косвенные вопросы дают надежную информацию о существенных для организации качествах кандидата. Примеры таких вопросов приводятся в табл. 3.

Таблица 3. Примеры косвенных вопросов

Возможные косвенные вопросы	Варианты интерпретации ответов
Расскажите мне о вашей последней (настоящей) работе	Общий ориентировочный вопрос для определения дальнейшего хода интервью с целью получить первое впечатление о кандидате.
Что вам больше всего нравилось (нравится) в вашей работе?	Уточнение сферы профессиональных интересов для определения сильных сторон кандидата.
В какой должности вы видите себя через 5 лет?	Определение карьерных планов кандидата, его уровня притязаний и самооценки.
Чему вы научились? Что было самым значительным опытом в период обучения?	Выяснение базовых установок кандидата в отношении обучения.
Что вам меньше всего нравилось (нравится) в вашей работе?	Ответ кандидата на этот вопрос указывает на слабые стороны человека. То, как он ведет себя, отвечая на этот вопрос, выявляет степень его откровенности.
Как вы получили работу в прежней организации?	Ответ на этот вопрос может показать степень инициативности кандидата или его готовность к поиску неиспользованных резервов.
Каковы были Ваши рабочие обязанности в последней организации? Все ли Вас устраивало ?	Базовая информация. Позволяет уточнить сферу компетенции работника, его отношение к порученной работе.
Каковы ваши основные успехи в работе?	Определить, ориентирован ли кандидат на достижения. Выяснить, в каких областях он добился наилучших результатов.
Были ли у Вас в работе какие-то ошибки, разочарования или вещи, которые получались не очень удачно? Расскажите о них.	Выяснить, готов ли кандидат принимать на себя ответственность за свои неудачи.

Возможные косвенные вопросы	Варианты интерпретации ответов
Какой прогресс был достигнут Вами за время работы в последней организации?	Определить способность человека к росту, к развитию.
Что Вы получили от работы в Вашей последней организации?	Выяснить, чему человек смог научиться за время работы. Оценить его способность осваивать новое, склонность к позитивному мышлению, к способности находить положительные стороны в любой ситуации.
В какой степени изменения в работе, которые произошли за время Вашей работы в последней организации, зависели от Вас?	Определить степень инициативности и самостоятельности работника.
Опишите себя в общих словах.	Выяснить представление человека о самом себе.
Укажите, в чем Вы превосходите других людей.	Определить, насколько кандидат уверен в своих способностях, навыках, знаниях квалификации.
Что Вы думаете о своих недостатках, и какие качества Вам следует развивать в первую очередь?	Установить, насколько реалистично кандидат оценивает себя. В чем состоят его основные неиспользованные резервы.
Какие черты или качества Вам нравились в Вашем непосредственном руководителе?	Выяснить, как кандидат относился к своему руководителю, готовность к сотрудничеству с руководством, какие качества руководителя имеют для него важное значение
Что, по Вашему мнению, внесло основной вклад в Ваши профессиональные успехи к настоящему моменту?	Уточнить биографические данные и получить дополнительные сведения относительно профессиональных качеств и потенциала работника.
Каковы Ваши долгосрочные цели и задачи?	Определить готовность человека к обучению и развитию, склонность планировать свое будущее.

Возможные косвенные вопросы	Варианты интерпретации ответов
С какими людьми Вам приятно/неприятно иметь дело на работе или поддерживать деловые отношения?	Определить деловые ценности и установки в деловом общении
Если бы Вы начинали все с начала, как бы Вы изменили свою жизнь и карьеру?	Выяснить, что человека не устраивает в себе на сегодняшний день, какие цели являются для него наиболее привлекательными.
Каковы причины Вашего увольнения с последнего места работы (или почему Вы намерены оставить Вашу настоящую работу)?	Оценить весомость приводимых аргументов, выяснить отношение кандидата к работе, к товарищам по работе и руководству.
Что Вы знаете о нашей организации?	Выяснить не случайно ли человек обратился в организацию.
Как Вы думаете, что мог бы сказать о Вас ваш последний (настоящий) руководитель?	Выяснить, нет ли здесь конфликта. Определение самооценки кандидата.
Было ли в Вашей работе что-то, что Вы считали трудным для себя? Как Вы с этим справлялись?	Выяснить, что вызывает затруднения и как кандидат подходит к решению проблем.
В каких работах Вы участвовали сверх своих обычных должностных обязанностей ?	Определить готовность работника к сотрудничеству.
Что Вы считаете своими основными достижениями за время учебы в институте(или другом высшем учебном заведении)?	Выяснить, с чем у человека ассоциируются основные успехи. Это успехи в приобретении знаний и навыков, социальные успехи, командные или лидерские?
Сколько дней Вы пропустили по болезни в прошлом году?	Выяснить уровень здоровья кандидата.

По своей структуре собеседование, как правило, состоит из нескольких стадий: подготовки, «создания атмосферы доверия», обмена информацией (основная часть), заключения, оценки.

Предварительная подготовка имеет исключительно важное значение для успешного проведения собеседования. На этом этапе сотрудник организации, собирающийся проводить интервью, должен прежде всего детально изучить досье кандидата, то есть те данные о нем, которыми располагает организация. Затем ему необходимо определить, как оценивать кандидата. Многие современные организации имеют для этого стандартные формы, которые следует просмотреть непосредственно перед собеседованием, чтобы еще раз повторить критерии оценки. И, наконец, требуется подготовить вопросы, которые позволят оценить кандидата по требуемым критериям. Необходимо соблюдать баланс между косвенными, закрытыми, открытыми вопросами, рефлексивными замечаниями и рефлексивными вопросами. При подготовке собеседования следует заранее подготовить вопросы, которые позволят получить наиболее важную информацию от кандидата. При этом следует учитывать, что не всегда можно рассчитывать на получение достоверной информации в ходе собеседования, если собеседнику задавать прямые вопросы типа: «Являетесь ли Вы ответственным человеком?», «Готовы ли Вы к проявлению творчества и инициативы, если это потребуется?» и др.

«Создание атмосферы доверия». В начале собеседования крайне важно снять естественную для данного момента напряженность, дать возможность кандидату расслабиться и полностью продемонстрировать свои качества. Для этого можно начать собеседование с вопросов на нейтральную тему, предложить кандидату сесть там, где ему удобно, пожать руку, улыбнуться и т.п. Интервьюер может достаточно легко растопить лед недоверия со стороны кандидата, начав с рассказа о самом себе или вспомнив забавный случай, который произошел с ним в момент устройства на работу. После того как контакт между участниками собеседования установлен, можно переходить к основной части интервью, однако, важно помнить о необходимости сохранять атмосферу доверия и доброжелательности в течение всей беседы.

Достигается это за счет поощрительных реплик интервьюера, одобрительных кивков, улыбки.

Основная часть собеседования представляет собой обмен информацией между его участниками. Интервьюера интересует та информация, которая дает возможность оценить способность и желание кандидата успешно работать в организации, а не просто факты из его жизни или рассказываемые им истории. Поэтому проводящий собеседование должен сохранять контроль над его ходом и выступать в роли «ведущего». В то же время не следует подавлять инициативу кандидата и полностью лишать его возможности задавать вопросы. Если интервьюер хочет предоставить кандидату возможность «выговориться», ему следует использовать открытые вопросы, как-то: «Что Вы думаете по поводу ...?», «Расскажите, пожалуйста, о ...» и т.п. Если же его интересует только мнение кандидата, а не рассуждения, следует задавать закрытые вопросы: «Согласны ли Вы с данным утверждением?», «Сколько часов в день нужно уделять общению с подчиненными?».

В ходе собеседования иногда используются небольшие тесты. Например, предлагается на листе бумаги нарисовать одну из пяти фигур (круг, квадрат, прямоугольник, треугольник или зигзаг) или указать на любимый цвет..

Треугольник - хороший руководитель. Это, человек, который не только может принимать решения, но и отвечать за них, не только приказывать, но и просить. Треугольник хорошо разбирается в людях, поэтому чаще всего он способен проводить гибкую кадровую политику. Это стабильная фигура, поэтому фирма, возглавляемая треугольником, в любые времена имеет преимущества перед конкурентами. Кстати, треугольнику вовсе не обязательно возглавлять фирму - он будет хорошим руководителем любого подразделения.

Круг - это тоже хороший руководитель, но это еще и знак надежности, приверженности традициям, консерватизму. Поэтому круг может хорошо руководить фирмой, находящейся в стабильной среде - и внешне и внутренне. Однако при сложившейся экономической обстановке в России такой руководитель может оказаться опасным - в сложной ситуации повышается вероятность того, что он может принять неправильное решение. На уровне подразделений фирмы ему можно поручить отдел, где работа отлажена и ситуации, требующие принятия нестандартных решений, возникают очень редко. Круг - это надежный профессионал, даже многократно меняя профессию, на любом месте он пытается сделать максимум от возможного, и высоты в профессионализме, которых он достигает, ограничивается лишь объективными способностями.

Квадрат - охарактеризовать эту фигуру можно одним восклицанием: классный бухгалтер! Квадрат пунктуален и методичен, это добросовестный работник, который великолепно делает то, что ему поручат. Но не требуйте от него изобретать колесо - он не способен на это. Квадраты чаще склонны быть подчиненными. Но если квадрат все-таки становится начальником, то требует от своих подчиненных дисциплины и порядка, регламентируя каждый их шаг. Эта фигура гораздо консервативнее круга и не любит перемен. Руководитель-квадрат работу свою в конце концов завалит, причем тем быстрее, чем более нестабильной обстановке ему придется работать. Поэтому, не давите на него и не требуйте невозможного! Ведь его добросовестности и трудолюбии можно найти применение в любой фирме. Но если квадрат вдруг захочет продвинуться по служебной лестнице - ему не будет равных в разработке и методическом осуществлении какой-нибудь запутанной интриги. И он таки станет руководителем своего подразделения!

Зигзаг - это творческий человек, генератор идей. Конечно, можно засадить зигзага за монотонную работу, но он всенепременно взбунтуется. К идеям зигзага следует прислушиваться, но не забывайте их анализировать, потому что их слишком много. Большинство идей слишком хороши, чтобы их понял нормальный человек, а некоторые даже могут принести некоторый вред. Зигзаг может быть очень добросовестным работником, только не поручайте ему одну и ту же работу: если монотонный труд будет сменяться деятельностью, требующей движения и «полета фантазии», то он сможет справиться с любым поручением. Без зигзагов трудно обойтись любой фирме, но работу ему следует подбирать такую, которая требует проявления творчества.

Красный цвет обычно предпочитают физически здоровые, сильные люди, они живут сегодняшним днем и испытывают желание получить все, что хотят, тоже сегодня.

Отвергают красный цвет, как правило, астенизированные, уставшие люди.

Люди, выбирающие желтый цвет, отличаются тем, что нередко уходят в мир своих фантазий. Они могут при определенных обстоятельствах стать мечтателями «не от мира сего». Такие люди плохо приспособляются к жизни.

Нелюбовь к желтому может означать нереализованные надежды («разбитые мечты»), истощение нервной системы.

Людам, выбирающим зеленый цвет, обычно свойственна самоуверенность, настойчивость. Они стремятся в обеспеченности.

Предпочтение синего цвета отражает потребность человека в стабильности, порядке. Синий цвет чаще выбирают флегматики.

Трудности интервью зачастую кроются в психологии самого интервьюера. Дело в укоренившемся предрассудке о легкости этого процесса. В основе этой иллюзии лежат две главные причины. Первая заключается в том, что беседа с кандидатом уже сама по себе ставит ее проводящего в положение превосходства и власти над собеседником. Это большой соблазн для человека, склонного самоутверждаться за счет другого. Другой причиной служит отсутствие очевидного критерия правильности принятого решения.

Среди предостережений от совершения наиболее серьезных ошибок при проведении отборочного собеседования можно выделить следующие:

1. Интервьюеры формируют стереотипное представление о «хорошем» кандидате, которое они пытаются примерить к интервьюируемому, не оценивая их по действительным достоинствам.
2. Зачастую мнение о претенденте складывается уже в самом начале собеседования.
3. На интервьюеров большее влияние оказывает отрицательная, а не положительная, информация о претенденте.
4. Заполненное заявление (автобиография) претендента и его внешний вид оказываются причиной предубеждения.
5. Интервьюеры ищут подтверждение своего мнения о претенденте, которое у них уже сложилось.

Эмоции интервьюера также могут помешать формированию достоверного образа претендента. Это может быть результатом расхождения в оценках или несходства характеров, что может привести к искаженному представлению о человеке, помешать сформировать объективное мнение о нем.

Многообразие проблем, сопутствующих собеседованию, можно исключить при помощи искусства общения, в частности умения активно слушать и владеть спецификой невербального общения. Активное слушание подразумевает «проникновение в мысли говорящего» и попытку понять точный смысл того, что он или она пытаются сказать, то есть понять истинную суть и взгляды говорящего, а также действительный смысл произносимых им слов. Наблюдение

за невербальными сигналами также поможет понять действительный смысл произносимых слов, но необходимо четко представлять и свою собственную «невербалику» и впечатление, производимое на интервьюируемых.

В это время можно оценить кандидата по его осанке, жестам, манере говорить.

Хорошая осанка: в основе лежит высокая восприимчивость и открытость окружающему, способность к немедленному использованию внутренних сил, свобода от какого-либо ограничивающего принуждения, следовательно, естественное доверие к себе и чувство безопасности.

Неподвижность или напряженность тела (ноги, как держит руки, голову): реакция самозащиты, когда чувствуют себя не в своей тарелке и хотят отстраниться. Большая или меньшая стесненность, избегание контактов, закрытость, обращенное на себя состояние духа. Часто чувствительность (впечатлительность при потребности в оценки себя).

Сутулая спина: смирение, покорность, угодничество. Это характерное духовное состояние, которое подтверждается также характерным выражением лица, известно каждому.

Часто принимаемые позы конвенционального рода (например, одна или две руки в карманах, руки заложены за спину или скрещены на груди и т.д.) - прежде всего, если не соединено с каким-либо состоянием напряженности: недостаток самостоятельности, потребность в незаметном включении себя в общий порядок. Часто наблюдается, когда несколько человек собираются в группу, особенно при отсутствии начальства.

Важную роль в оценке кандидата играют руки.

Руки безвольно висят вдоль тела - человеку безразличен как собеседник, так и предмет беседы. Он просто смирился с их наличием. Если это ваш собеседник, то подумайте: стоит ли тратить на него свое время.

Руки скрещены на груди - человек отгораживается от собеседника. Если так держит руки ваш собеседник, не стоит продолжать разговор — сначала добейтесь, чтобы он «снял преграду».

Можно более четко определить, от чего он отгораживается. Для этого обратите внимание на его пальцы.

Руки скрещены на груди, причем пальцы спрятаны, их не видно - человек затаился, он скрывает свои мысли и не хочет, чтобы вы об этом догадались. В совокупности с другими признаками (иногда он потирает нос, избегает прямого взгляда) эта поза может означать, что человек врет и пытается этим враньем защититься от вас.

Руки скрещены на груди, но вы видите все пальцы, большие пальцы «смотрят» вверх - этот человек уверен в себе и пытается «расколоть» вас. Он не собирается делиться своей информацией, но настроен вытянуть всю нужную ему информацию из вас.

Руки скрещены на груди, собеседник видит четыре пальца на каждой руке, а большие пальцы спрятаны - человек в общем-то в себе уверен, но чувствует определенный дискомфорт. Может быть он провинился перед вами и не хочет, чтобы вы это поняли. А может быть он просто таит в себе информацию, важную для него, но вас совершенно не касающуюся. Иногда такая поза означает, что человек в общем-то в себе уверен, готов к нападению или обороне, но какая-то червоточинка остается и он не может выбрать - на что решиться.

Человек бурно жестикулирует — значит, он возбужден. Подумайте, как это можно использовать. «Добавив масло в огонь», вы можете узнать о себе и других то, что он обычно скрывает. Успокоив его, вы можете добиться того, что он начнет думать, а не потакать эмоциям.

Сидящий человек прячет руки, подкладывая их под себя, - ему неприятен разговор, он пытается разговор, он пытается найти предлог, как бы поскорее смыться или избежать неприятной темы.

Человек прячет руки в карманы или закладывает их за спину - он прячет не только свои руки, но и свои мысли. В этот момент человек настроен довольно эгоистически, его волнует больше собственная персона, а не проблемы собеседника. «Достучаться» до него, пока он в такой позе, практически не возможно: он замечает только свои собственные слова и мысли. В зависимости от того, говорит он сам или слушает другого, можно понять, чего он добивается в этом разговоре.

Если он постоянно прерывает собеседника и старается говорить сам (синдром родителя), значит, он пытается «читать мораль», поучает, наставляет, но столько с целью, чтобы его поняли, сколько с желанием покрасоваться, показать собеседнику, какой он важный и умный. Если он стимулирует собеседника, чтобы тот высказывался (синдром преподавателя на экзамене), значит, он хочет «подловить» его, заставить проговориться.

Человек периодически потирает или потягивает пальцами свой нос - он провинился, но пытается скрыть это. Почти наверняка он пытается обмануть собеседника.

Все вышеописанные жесты характерны как для мужчин, так и для женщин. Но в некоторых случаях жестикуляция может отражать и специфичный только для одного пола настрой души.

Наблюдая за руками человека, особое внимание следует уделять «поведению» больших пальцев рук — они отражают сиюминутную сущность человека, его настроение.

Большие пальцы направлены вверх - уверенность в себе. Это жест победителя.

Большие пальцы «смотрят» вниз - слабость, безволие, нежелание бороться, человек уже сдается, сдает свои позиции, даже если на словах это пока не произошло.

Большие пальцы спрятаны в ладони - человек уязвим, но готов к обороне. Нападать в таком состоянии он не будет, но оправдываться и обманывать вполне способен.

Руки сжаты в кулаки, большой палец сверху - человек агрессивен. Свои ладони он «прикрывает броней» и готов отразить нападение, даже если оно осуществляется исключительно на уровне слов.

Немаловажны и ладони - они уязвимы и беззащитны. Поэтому по положению ладоней можно многое сказать о состоянии собеседника.

Человек обращается к другому «с распростертыми объятиями», собеседник свободно может видеть его ладони — это «синдром влюбленного», искренность. Человек, который пытается утаить свои мысли или настроение, никогда не покажет своих ладоней.

Вы постоянно или временами можете видеть ладони собеседника - он не только искренен, но и доверяет вам. Любая фальшь или агрессия с вашей стороны, и ладони прячутся как улитки в раковину.

Собеседник свободно «показывает» вам свои руки, но ладоней при этом вам увидеть не удастся — этот человек готов получить от вас все, что ему нужно, но сам себя «раскрывать» не желает, он постарается сделать так, чтобы разговор не перешел на его собственные проблемы.

Завершение собеседования должно произойти в тот момент, когда этого хочет интервьюер. Для этого существует несколько специальных приемов: предложить кандидату задать последний вопрос, начать посматривать на часы или на дверь, выпрямиться, как бы собираясь подняться из-за стола. В самом конце интервью необходимо поблагодарить кандидата и объяснить ему дальнейший порядок рассмотрения его кандидатуры и поддержания связи с ним.

Собранная информация представляет собой беспорядочную массу впечатлений. Поэтому обработка результатов должна проводиться незамедлительно. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Большинство организаций используют специальные формы оценки кандидатов, если таких форм не существует, можно использовать портрет идеального сотрудника в качестве своеобразного оценочного листа.

Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение – продолжать или прекратить работу с ним.

Заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

В Приложении 2 приведена дополнительная информация о проведении собеседования

Следующим этапом отбора кадров является **сбор информации о кандидате**. В развитых странах проверка достоверности информации, предоставляемой претендентами на вакантные должности, является общепринятой практикой. Так, в американских фирмах при найме персонала очень часто используется наведение справок у прежнего работодателя. Для российских условий в недавнем прошлом такая практика была характерна лишь для режимных предприятий и организаций. Сейчас такая потребность возникла у более широкого круга организаций.

Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личные качества кандидата организации, можно обратиться за информацией к людям и организациям, знающим кандидата по совместной учебе, работе, занятиям спортом и т.д. Отдел кадрового менеджмента может предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми. В некоторых странах распространены письменные рекомендации. Кандидаты заранее просят знающих их людей – бывших школьных учителей и университетских профессоров, коллег по работе, начальников, – предоставить им письменную характеристику и направляют ее в отдел кадрового менеджмента вместе с заявлением о приеме на работу. В обоих случаях – устной или письменной рекомендации, существует проблема получения объективной информации, поскольку выбранные кандидатом люди обычно подчеркивают лишь его положительные стороны.

Чтобы картина при наведении справок не получилась искаженной, необходим контакт как с бывшим руководителем претендента, так и с его коллегами (подчиненными).

Сбор сведений о претендентах имеет свои ограничения. Это связано с качествами бывшего работодателя (объективностью, честностью, тактичностью),

временем, прошедшим после увольнения работника с предыдущей работы (время может изменить восприятие руководителем своего бывшего работника, причем не всегда в лучшую сторону, а также изменить качества самого работника), существенным отличием требований, предъявляемых новой работой, от требований предыдущей работы, которую выполнял соискатель.

Некоторые западные организации, разочаровавшись в качестве получаемой информации, полностью отказались от использования дополнительных источников информации о кандидате. Такой подход представляется неправильным, поскольку контакты с людьми, знающими кандидата, позволяют, по крайней мере, обезопасить организацию от шарлатанов.

Одним из этапов отбора является медицинский осмотр. Его необходимость связана с определением возможностей заявителя физически выполнять предлагаемую работу.

В заключение необходимо отметить, что подавляющее большинство авторов, занимающихся проблемами управления персоналом, считают, что отбор работников нельзя осуществлять, ориентируясь лишь на какой-либо один признак или решение какой-либо одной задачи. Поэтому при отборе кадров должен использоваться не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов.

1.5. Адаптация новых работников

Адаптация новых работников является важнейшим элементом в процессе управления персоналом. Недостаточное внимание к вопросам адаптации новых работников может свести на нет усилия кадрового менеджмента по подбору кадров, если новый сотрудник уволится, не сумев соответствующим образом освоить новую работу или не вписавшись в трудовой коллектив.

Среди основных целей адаптации новых работников в организации обычно выделяют следующие:

- Уменьшение стартовых издержек. Новый работник не всегда знает новую работу и требования организации. До тех пор, пока он работает менее

эффективно, чем опытные сотрудники, его работа требует от организации более высоких затрат. Эффективная адаптация уменьшает эти затраты и дает возможность новому работнику быстрее достигнуть установленных норм выполнения работы.

- Снижение стрессов, испытываемых новым работником. Для подавляющего большинства людей свойствен страх перед новым, неизвестным. Стрессовое состояние нового работника, как правило, связано с боязнью провалов в работе и с недостаточной ориентацией в новой рабочей ситуации.

- Сокращение текучести кадров. Если работники не смогли своевременно освоиться в организации, это может привести к их увольнению.

- Экономия времени менеджеров и коллег. Новому работнику требуется определенная помощь со стороны руководства и коллег для решения различных, в том числе и простейших, бытовых проблем.

- Развитие у нового работника состояния удовлетворенности работой, позитивного отношения к работе и реализма в ожиданиях. Процесс адаптации должен способствовать формированию положительного отношения новых работников к организации, к своему подразделению и к порученному делу, что является непременным условием высоких рабочих показателей.

Основными элементами процесса адаптации являются:

- овладение системой профессиональных знаний и навыков;
- овладение профессиональной ролью (установки, ценности, поведение в соответствии с ожиданиями других);
- выполнение требований трудовой и исполнительской дисциплины;
- самостоятельность при выполнении порученных должностных функций;
- удовлетворенность выполняемой работой и вознаграждением, получаемым за достигнутые результаты;
- стремление к совершенствованию в рамках выбранной профессии;
- информированность по вопросам, связанным с выполняемой работой;
- вхождение в коллектив, установление хороших взаимоотношений с товарищами по работе;

- ощущение психологического комфорта и безопасности;
- взаимопонимание с руководством.

Эффективная программа адаптации работников включает три основных этапа:

1. Введение в организацию. Это довольно длительный процесс, занимающий 1-2 первых месяца работы. Процесс введения в организацию должен способствовать усвоению принятых норм и правил и обеспечивать работников необходимой информацией, которая им нужна и которую они стремятся иметь. Спланированная работа по введению работника в организацию предполагает обеспечение его основной информацией об организации и о потенциальных возможностях, предоставляемых сотрудникам. Работнику сообщают сведения об истории организации, ее перспективах, политике и правилах, об организационной структуре, порядке работы, расположении подразделений и филиалов и др. Работника знакомят с политикой организации в отношении персонала: принципы найма, дисциплинарные требования, установленные порядки, льготы для работников, возможности для продвижения и др. В процессе введения в организацию обеспечивается не только положительное отношение работников к новому месту работы, но и понимание принципов функционирования организации, прояснение требований и ожиданий со стороны организации. Многие организации издают буклеты, содержащие всю необходимую информацию, связанную с введением работников в организацию.

2. Введение в подразделение обеспечивает руководитель подразделения. Нового сотрудника знакомят с работой подразделения и с сотрудниками. Иногда руководитель назначает одного из работников в качестве куратора новичка на время адаптации.

3. Введение в должность. Непосредственный руководитель нового работника начинает общение с новичком после того, как с ним побеседовал руководитель подразделения. Непосредственный руководитель отвечает за ознакомление нового работника с работой и его ролью в подразделении. Руководитель раскрывает перед новым работником основное содержание его

профессиональной деятельности и то, какой вклад он может внести в общий успех подразделения и организации в целом. При введении в должность необходимо уделить внимание следующим вопросам:

- коллеги нового работника и их задачи;
- общий тип заданий на ближайший период;
- требования, предъявляемые к работе (производительность, качество и др.), степень ответственности за результаты работы и значение его работы для успеха подразделения;
- ответственный за обучение работника в подразделении;
- время начала и окончания работы, время обеденного перерыва и регламентированных перерывов, если они предусмотрены;
- дата выдачи заработной платы;
- место хранения личных вещей.

На данном этапе очень важна обратная связь. С этой целью рекомендуется предложить новому работнику в конце рабочего дня повторно встретиться с руководителем подразделения и поделиться впечатлениями о том, как прошел первый день на новом месте работы. Это позволит решить три задачи:

1. Работнику дается возможность задать вопросы, которые возникли у него в ходе рабочего дня.
2. Подчеркивается заинтересованность руководителя в том, чтобы оказать новому работнику любую необходимую помощь.
3. Помогает закрепить верные установки и настрой на напряженную работу.

Об успешной адаптации нового сотрудника свидетельствуют:

- отсутствие ощущения дискомфорта на рабочем месте, чувства неуверенности, страха перед новой работой;
- овладение необходимым объемом знаний и навыков, требующихся для работы;
- соответствие трудовых показателей и поведения сотрудника ожиданиям руководства и коллег.

1.6. Статистика человеческих ресурсов

В зависимости от поставленных целей при анализе деятельности персонала организации на практике используют ряд показателей:

1. Структура человеческих ресурсов по категориям занятых:

а) $N_{\text{пр}} / N_{\text{непр}}$;

б) $N_{\text{пр}} / N_{\text{ауп}}$;

в) $N_{\text{ауп}} / (N_{\text{пр}} + N_{\text{непр}})$,

где $N_{\text{пр}}$, $N_{\text{непр}}$, $N_{\text{ауп}}$ – численность производственного, непроизводственного и административно-управленческого персонала в организации (подразделении).

Применяется для проведения анализа эффективности управления и организации производственного процесса.

2. Возрастная структура персонала. Как правило, возрастная структура используется для планирования подбора кадров, подготовки резерва, разработки и реализации образовательных программ, повышения квалификации сотрудников.

3. Образовательная структура персонала. Применяется для разработки и реализации образовательных программ, повышения квалификации сотрудников.

1. Стаж работы сотрудников. Используется для расчета различного рода компенсаций.

2. Структура персонала по признаку пола. Применяется в случае наличия льгот для отдельных специальностей.

3. Показатель текучести кадров. Может оказать существенное содействие как для планирования персонала, так и для проведения анализа степени удовлетворенности персонала условиями работы.

4. Показатель абсентеизма используется для тех же целей, что и предыдущий показатель:

$$T_{\text{пр}} / T_{\text{раб}}$$

где $T_{\text{пр}}$ – количество неявок (невыходов на работу) в днях;

$T_{\text{раб}}$ – полезный фонд рабочего времени одного работника.

8) Коэффициент внутренней мобильности дает возможность оценить динамику движения персонала:

$$N_{см} / N_{ср}$$

9) Производительность труда:

- а) объем реализации на одного сотрудника;
- б) объем прибыли на одного сотрудника;
- в) количество произведенной продукции;
- г) число затраченных производственных часов на единицу продукции.

10) Статистика профессионального обучения:

- а) доля сотрудников, прошедших обучение в общем количестве сотрудников;
- б) число часов, затраченных на обучение;
- в) общие издержки на обучение;
- г) доля издержек на обучение в прибыли.

2. ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

2.1. Цели системы оценки персонала

Все организации существуют для достижения стоящих перед ними целей. Степень реализации этих целей показывает, насколько эффективно действует организация, то есть насколько эффективно она использует находящиеся в ее распоряжении ресурсы. В основе любого управления лежит обратная связь, включающая те или иные способы измерения, сравнения. При управлении персоналом обратная связь реализуется через оценку кадров – установление количественной меры соответствия работников занимаемой должности.

Показатель прибыли позволяет оценить эффективность работы организации в целом, складывающейся из эффективности использования всех организационных ресурсов, в том числе каждого сотрудника. Естественно, что сотрудники неодинаково выполняют свои производственные обязанности – в любой организации или подразделении есть свои лидеры, аутсайдеры и середняки. Однако чтобы провести эту дифференциацию, необходимо иметь единую систему оценки эффективности выполнения каждым сотрудником своих должностных функций. Такая система повышает эффективность управления человеческими ресурсами организации через следующие факторы:

- выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого сотрудника;
- положительное воздействие на мотивацию сотрудников. Реализация в системе оценки обратной связи положительно сказывается на мотивации работников, позволяет им скорректировать свое поведение на рабочем месте и добиться повышения производительности;
- развитие реальных управленческих ситуаций;
- планирование профессионального обучения. Оценка персонала дает возможность определить недостатки в квалификационном уровне каждого сотрудника и предусмотреть меры по их исправлению;

- планирование профессионального развития и карьеры. Оценка сотрудников выявляет их слабые и сильные профессиональные качества, что позволяет качественно подготовить индивидуальные планы развития и эффективно спланировать карьеру сотрудников;
- определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины и принятие решений о материальном и моральном стимулировании работников в целях повышения индивидуальной трудовой отдачи работников.

Стратегическая задача системы оценки персонала – реализация целей развития организации. Регулярная и систематическая оценка сотрудников предоставляет руководству организации информацию, необходимую для принятия обоснованных решений о повышении заработной платы (вознаграждение лучших сотрудников оказывает мотивирующее воздействие на них и их коллег), повышении в должности или увольнении. В последнем случае данные о систематическом неудовлетворительном выполнении сотрудником своих должностных обязанностей значительно облегчает положение организации в случае судебного разбирательства при увольнении (см. раздел 1.5).

Все это накладывает соответствующие требования на систему оценки эффективности работы сотрудников. Во-первых, система оценки должна быть максимально объективна, критерии должны быть открытыми и понятными для сотрудников и восприниматься ими как объективные. Во-вторых, результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю, отделу человеческих ресурсов. Обнародование результатов создает напряженность в организации, способствует антагонизму между руководителями и подчиненными, отвлекает сотрудников от подготовки и реализации плана устранения недостатков. Во многих случаях нецелесообразно информировать о выводах по результатам оценки и самого оцениваемого сотрудника. Например, в случае принятия решения о наличии непреодолимых барьеров на пути развития карьеры сотрудника.

Создать универсальную систему оценки персонала, одинаково подходящую для различных организаций и отвечающую всем перечисленным выше требованиям практически невозможно. Оценка персонала включает:

- периодическую аттестацию персонала;
- оценку текущих результатов работника или возглавляемого им коллектива (для менеджеров);
- оценку потенциальных способностей;
- социально-психологическую оценку;
- пролонгированную оценку на основе изучения длительного периода трудовой деятельности и экспрессивную оценку результатов деятельности или потенциальных возможностей сотрудника в какой-то момент времени;
- комплексную оценку деятельности во всем объеме выполняемых функций и локальную оценку какой-либо функции или стороны деятельности;
- самооценку, оценку работника коллегами по работе, оценку подчиненного руководителем (оценка «сверху»), оценку руководителя подчиненными (оценка «снизу»);
- оценку достижения целей, которая широко используется при оценке результатов труда управленческого персонала и основана на установлении для каждого управляющего ясных и четких целевых показателей, на которые должен выйти руководитель к определенному сроку.

Организационная процедура подготовки деловой оценки предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:

- разработку или подбор существующей методики оценки персонала и привязку к конкретным условиям организации;
- формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;

- определение времени и места проведения деловой оценки;
- установление процедуры подведения итогов оценивания;
- проработку вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылку и определение каналов и форм передачи информации);
- консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею.

Исходными данными для оценки персонала являются:

- модели рабочих мест персонала;
- положение об аттестации кадров;
- методика рейтинговой оценки кадров;
- философия предприятия;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- штатное расписание;
- личные дела сотрудников;
- приказы по кадрам;
- социологические анкеты;
- психологические тесты.

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудником. Мнение непосредственного руководителя, как правило, является определяющим при проведении оценки кандидатов на вакантную должность. Однако следует учитывать, что непосредственный руководитель может дать необъективную оценку своему подчиненному вследствие опасения конкуренции со стороны сотрудника или нежелания потерять важного для своего подразделения работника в случае высокой оценки. Поэтому при формировании окончательной оценки следует учитывать: мнения коллег и работников,

имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками; подчиненных; специалистов в области деловой оценки, а также результаты самооценки работника. В ряде случаев в состав комиссии включают руководителя более высокого уровня организационной иерархии (например, руководителя функциональной подсистемы, общей системы управления организацией).

2.2. Установление показателей оценки персонала

Центральным вопросом любой оценки является установление ее показателей, критериев оценки. Они могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности. В первом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе; во втором – соответствие сотрудника профессиональным требованиям.

При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп, включая следующие составляющие:

- результативность труда;
- профессиональное поведение;
- личностные качества.

В оценке результативности труда следует различать так называемые «жесткие» и «мягкие» показатели.

«Жесткие» показатели достаточно легко измеримы и охватываются, как правило, информационной системой организации. Показатели данного вида могут формулироваться субъективно разработчиком методики оценки, но они должны поддаваться достаточно объективной количественной оценке, например, со стороны руководителя. Наиболее соответствуют «жестким» показателям производственная система организации, а также подразделения системы управления, имеющие ярко выраженные взаимосвязи с внешним окружением: отдел маркетинга, отдел материально-технического снабжения, отдел главного механика и т.п.

«Мягкие» показатели оценки определяются зависимостью от субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата (например, в исследовательских подразделениях).

При всей важности и приоритетности показателей результативности труда следует всегда помнить о следующих правилах:

- не отдавать явного предпочтения какому-то одному показателю и в целом данной группе показателей, так как это ведет к пренебрежению сотрудниками другими, зачастую не менее важными аспектами деятельности;
- определять необходимое и достаточное количество показателей, чтобы, с одной стороны, они охватывали все существенные стороны результативности труда, но, с другой стороны, не перегружали оценку.

Эти правила важны не только для данной, но и для последующих групп показателей.

Показатели профессионального поведения условно делятся на факторы (или условия) достижения результатов труда и показатели непосредственного профессионального поведения.

Под факторами (или условиями) достижения результатов труда понимаются главным образом способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы. Данные показатели характеризуют степень создания работником своей функциональной роли.

Показатели непосредственного профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию ответственности или дополнительной нагрузки и т.п.

При этом важно учитывать тот момент, чтобы непосредственно наблюдаемое поведение было действительно необходимым при выполнении работы и чтобы

его включение в качестве критерия оценки не мешало, а способствовало достижению определенных результатов. При выработке данных показателей важно их конкретизировать, что позволит ослабить или устранить возможность множественной интерпретации как со стороны оценщиков, так и со стороны оцениваемого.

Третья группа показателей оценки – личностные качества. При всей кажущейся простоте эта группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, формулировке и учете. Это обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии и повышенной вероятностью нарушения правил выбора критериев, которые были сформулированы ранее при рассмотрении показателей результативности труда. Главная проблема кроется в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности.

Если мы наблюдаем людей при выполнении ими определенной работы, то мы можем говорить в основном об их образе поведения или достигнутых результатах и в меньшей мере о свойствах личности. Сложность заключается в том, что какой-либо образ поведения может стать результатом действия скрытых свойств личности. Однозначность оценки этих свойств возможна при неоднократном и постоянном наблюдении за сотрудником, что очень сложно реализовать практически. При этом определенное свойство личности может рассматриваться как потенциал достижения результата для одного человека, а для другого таковым может и не быть.

Указанные особенности применения личностных свойств в качестве показателей оценки персонала требуют осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей.

2.3. Аттестация кадров

Аттестация кадров является важным этапом заключительной оценки персонала за период времени, как правило, от 3 до 5 лет. Аттестация – это форма комплексной оценки кадров, по результатам которой принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.

В центре аттестационного процесса находится аттестационное собеседование – встреча членов аттестационной комиссии с аттестуемым сотрудником, в ходе которой происходит обсуждение результатов работы сотрудника за истекший период, дается оценка этой работы, утверждается план работы сотрудника на следующий год и на перспективу. Аттестационное собеседование играет очень важную роль в аттестационном процессе, поэтому оно требует тщательной подготовки как от сотрудника, так и от руководителя. Многие компании специально обучают своих работников тому, как проводить аттестационное собеседование. Как показывают исследования, успех собеседования зависит на 80 % от проводящего его руководителя и на 20 % – от аттестуемого сотрудника.

Аттестация сотрудников, как правило, включает следующие этапы:

- подготовку к проведению аттестации;
- проведение аттестации;
- принятие решений по результатам аттестации.

В процессе подготовительного этапа составляется перечень сотрудников, подлежащих аттестации; формируется график проведения аттестации; определяется число и состав аттестационных комиссий; подготавливаются отзывы, характеристики и аттестационные листы на аттестуемых.

Аттестация руководителей и специалистов проводится в течение всего календарного года в сроки, установленные руководителем организации. Аттестация работников производственных подразделений проводится не реже одного раза в два года, а аттестация специалистов и руководителей проводится не реже одного раза в 3-5 лет.

От очередной аттестации освобождаются руководители и специалисты, проработавшие в данной должности менее одного года, молодые специалисты в период срока обязательной работы, беременные женщины и женщины, имеющие детей до одного года. Их аттестацию проводят не ранее, чем через год после окончания установленной отсрочки.

Графики проведения аттестации доводятся до сведения аттестуемых не менее, чем за месяц до начала аттестации, а необходимые документы на

аттестуемых представляются в аттестационную комиссию не менее чем за две недели до начала аттестации. Важно выделить достаточное для проведения собеседования время (не менее часа), выбрать подходящее помещение, исключающее присутствие третьих лиц, телефонные звонки, шум и другие отвлекающие факторы. Практика показывает, что нужно всячески избегать переноса даты аттестации, поскольку это негативно сказывается на состоянии аттестуемого сотрудника, заставляет его излишне нервничать, мешает концентрации на оценке собственной работы.

Для проведения аттестации формируется комиссия. Предложения по составу аттестационной комиссии представляет руководителю организации начальник отдела кадров (руководитель отдела кадрового менеджмента). Окончательный состав аттестационной комиссии объявляется приказом руководителя организации.

Полномочия аттестационной комиссии распространяются на весь срок, определенный в приказе, что обеспечивает необходимую стабильность и ротацию членов комиссии.

Аттестационная комиссия возглавляется председателем (руководителем подразделения или организации). В ее состав также входят: заместитель председателя комиссии (заместитель руководителя организации по кадрам или начальник отдела кадров); секретарь комиссии (ведущий работник отдела кадров) и члены комиссии. Подготовкой аттестационных листов занимается секретарь комиссии, а отзывами – характеристиками на аттестуемых – их непосредственные руководители.

Сотрудники, входящие в состав аттестационной комиссии, назначаются в нее по совместительству и не освобождаются от основных должностных обязанностей даже на период работы комиссии.

Подготовительный этап заканчивается за две недели до начала аттестации сотрудников.

На этапе непосредственной аттестации проводится:

- заседание комиссии, на которое приглашаются аттестуемые и их

непосредственные руководители;

- рассмотрение всех материалов, представленных на аттестацию;
- заслушивание аттестуемых и их руководителей;
- высказываний приглашенных.

При неявке аттестуемого на заседание аттестационной комиссии по уважительным причинам рекомендуется отложить рассмотрение материалов на аттестуемого до его прибытия на заседание комиссии. При неявке аттестуемого на заседания аттестационной комиссии без уважительных причин комиссия может провести аттестацию в его отсутствие. В этом случае на все вопросы членов комиссии отвечает непосредственный руководитель аттестуемого.

На последнем этапе аттестационная комиссия с учетом обсуждений в отсутствие аттестуемого открытым голосованием дает одну из следующих оценок:

- соответствует занимаемой должности;
- соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы, выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год;
- не соответствует занимаемой должности.

После этого осуществляется формирование заключений и рекомендаций по аттестации работников. При формировании заключения рекомендуется учитывать:

- выводы и предложения руководителя аттестуемого;
- оценки деятельности и личных качеств аттестуемого, роста его квалификации;
- мнение каждого члена комиссии;
- сравнения материалов предыдущей аттестации с данными на момент аттестации и характера изменений данных;
- самооценку аттестуемого.

Аттестационная комиссия может дать рекомендации по продвижению аттестуемого на вышестоящую должность, поощрению за достигнутые успехи,

изменению заработной платы, переводу на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др.

Оценка деятельности аттестуемого сотрудника и рекомендации комиссии заносятся в аттестационный лист. Аттестационный лист заполняется непосредственным руководителем аттестуемого и представителем отдела кадров.

Результаты аттестации сообщаются аттестуемому непосредственно после голосования.

Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, подписываемым председателем и секретарем комиссии. Протокол заседания комиссии заполняется на всех аттестуемых, которые были заслушаны в течение одного заседания. Если сотрудники, прошедшие аттестацию, относятся к разным подразделениям, то протоколы оформляются для каждого подразделения отдельно.

По результатам аттестации руководитель организации в установленном порядке поощряет работников. В других случаях, в срок не более двух месяцев со дня аттестации, он может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с ним договор в соответствии с законодательством Российской Федерации.

По истечении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается.

2.4. Методы оценки показателей

Существует множество способов оценки, используемых современными организациями. В любом случае способ или метод оценки должен обеспечивать возможно большую объективность измерения конкретных значений показателя.

Используют два принципиально различных подхода в системах оценок персонала:

- показатели оценки заданы заранее;
- оценщик свободен в выборе этих показателей.

При использовании методов с предварительным установлением показателей оценки разработчик системы оценки определяет, что должно оцениваться, на какие признаки ориентируется оценщик.

При оценке можно использовать несколько методов, которые определяют особенности выделения конкретных значений показателей (табл.4).

Таблица 4

Методы оценки персонала

№ п/п	Название метода	Краткое описание метода
1	2	3
1	Биографический метод	Оценка работника по биографическим данным
2	Произвольные устные или письменные характеристики	Устное или письменное описание того, что собой представляет работник и как он себя проявляет (включая достижения и
3	Оценка по результатам	Устное или письменное описание конкретной работы, выполняемой
4	Метод групповой дискуссии	Постановка, обсуждение и решение проблемы в группе, в ходе которой оцениваются знания, личностные черты и
5	Метод эталона	Оценка относительно наилучшего работника, выбранного за эталон
6	Матричный метод	Сравнение фактических качеств работника с набором желательных качеств (происходит в матричной форме)
7	Методы свободного и принудительного выбора оценочных	Сравнение фактических качеств, которыми обладает оцениваемый, с перечнем качеств, представленных в
8	Метод суммируемых оценок	Определение степени проявления у работников тех или иных качеств путем проставления по определенной шкале

1	2	3
9	Метод заданной группировки работников	Под заданную модель требований к работнику подбирается подходящий кандидат или под заданную ролевую
10	Тестирование	Определение знаний, умения, способностей и других характеристик на основе специальных тестов
11	Ранжирование	Определение экспертным или другим путем ранга (места), оцениваемого среди других работников, и расположение всех
12	Метод попарных сравнений	Попарное сравнение оцениваемых между собой по определенным качествам и последующее математическое
13	Метод заданной балльной оценки	Начисление (снижение) определенного количества баллов за те или иные достижения (упущения)
14	Метод свободной банальной оценки	То же, при осуществлении не на нормативной основе, а в разовом порядке
15	Метод графического профиля	Вместо условных оценочных измерителей используется графическая форма оценок (профиль) ломаной линии, соединяющей
16	Коэффициентный метод	Выделяются факторы оценки и определяются нормативные значения этих факторов для разных групп оцениваемых.
17	Метод критического инцидента	Оценивается, как вел себя работник в критической ситуации (понятие ответственного решения, разрешение
18	Метод свободного или индивидуального обсуждения	В свободной форме или по заранее составленной программе проводится обсуждение с оцениванием планов и
19	Метод самооценок и самоотчетов	Письменная или устная самооценка перед коллективом. При благоприятном морально-психологическом климате в
20	Метод шкалирования	Значение показателя оценки по шкале устанавливается для каждого сотрудника

1	2	3
21	Метод упорядочения рангов	Несколько оценок расставляют в ранжированный ряд относительно одного значения
22	Метод альтернативных характеристик	Отдельный работник характеризуется с точки зрения наличия или отсутствия того или иного качества

Одним из наиболее популярных сегодня методов оценки сотрудника, часто применяемых в дополнение к традиционной аттестации, является метод управления посредством установки целей.

Это метод без предварительного установления показателей оценки. Он устанавливает ход процесса оценивания, но без предварительного определения признаков оценки. В процессе оценки разрабатываются существенные и специфические для рабочего места (должности) измерения результатов труда. Оценщик становится более независимым и гибким в выборе конкретных способов ведения оценки.

Управление посредством установки целей начинается с совместного (сотрудник и его руководитель) определения ключевых целей сотрудника на определенный период (год или шесть месяцев). Таких целей должно быть немного, они должны отражать наиболее важные задачи деятельности сотрудника на следующий период и быть:

- конкретными, т.е. предметными и специфическими;
- измеримыми, то есть поддающимися количественной оценке;
- достижимыми, но напряженными (по мнению психологов, наибольшее стимулирующее воздействие на работника оказывает цель, вероятность достижения которой составляет 50 %);
- значимыми, то есть относящимися к профессиональной деятельности сотрудника и связанными с задачами организации в целом;
- ориентированными во времени, то есть для каждой цели должен быть определен срок ее исполнения.

Ключевая идея метода лежит в измерении результатов и эффективности труда сотрудников, при котором устанавливается вклад работника в достижение целей организации.

В рамках этого метода выполняются следующие последовательные шаги:

- 1) устанавливаются цели для каждого сотрудника на конкретный период. При этом определяется ожидаемый трудовой вклад и, исходя из установленных целей, вырабатываются критерии оценки на конец данного периода времени;
- 2) по его истечении оцениваются результаты – как руководителем, так и самим сотрудником. Введение самооценки улучшает информационную базу делового оценивания. Различия в оценках одного события обсуждаются в рамках оценочных бесед;
- 3) руководитель указывает на возможности улучшения и развития деятельности сотрудника, а также совместно с сотрудником определяет цели на новый период.

По истечении аттестационного периода сотрудник и руководитель оценивают выполнение каждой цели (как правило, в процентах) и всего личного плана сотрудника (набора целей). Хотя оценка осуществляется совместно, руководитель обладает решающим голосом при принятии окончательного решения.

В дополнение к простоте, четкости и экономичности метод управления путем постановки целей обладает еще несколькими достоинствами. Участие сотрудника в определении ключевых целей значительно повышает в его глазах объективность процесса оценки, обеспечивает понимание того, по каким критериям его будут оценивать, а также усиливает мотивацию. Диалог с сотрудником повышает объективность оценки руководителя, усиливает связь индивидуальных целей с задачами организации и подразделения, а также целевую направленность профессиональной деятельности сотрудника. Неслучайно, многие компании используют МВО для определения величины переменной части вознаграждения сотрудника (по результатам работы).

Многосторонность деловой оценки персонала достигается за счет применения так называемых «оценочных листов», которые заполняются всеми участниками процесса деловой оценки. «Оценочные листы» служат основанием для подведения итогового рейтинга конкретного сотрудника после обобщения всех частных оценок, выставленных его внешним окружением.

Основной недостаток данного метода заключается в том, что оцениваются не все аспекты работы сотрудника, а только степень выполнения им ключевых задач, что ограничивает объективность оценки и возможности ее использования для принятия решений о назначении на новую должность, профессиональной подготовке, повышении заработной платы и т.д.

Рассмотренные выше методы аттестации (при которых сотрудников оценивает непосредственный руководитель) являются традиционными для большинства современных компаний. Они довольно эффективны в крупных иерархических организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды. В то же время, этим методам присущ ряд недостатков, делающих их неадекватными для современных динамичных компаний, которые функционируют в условиях глобальной конкуренции. Традиционные методы характеризуются следующим:

- они сфокусированы на отдельном работнике, оценивая его вне организационного контекста. Сотрудник подразделения, провалившего стратегически важный проект, может получить высшую аттестационную оценку;
- они основываются исключительно на оценке сотрудника руководителем. Фактически руководитель находится в положении «царя и бога» по отношению к подчиненному – он определяет его задачи, контролирует и оценивает в конце года. Полностью игнорируется мнение других контрагентов аттестуемого – коллег по организации, подчиненных, руководителей более высокого уровня, клиентов, поставщиков;

- они ориентированы в прошлое (на достигнутые результаты) и не учитывают долгосрочные перспективы развития организации и сотрудника.

Кроме указанных выше форм смещения оценок следует учитывать также эффекты «ореола», «схожести» и «последнего по времени события». Эффект ореола проявляется когда какое-либо положительное или отрицательное качество сотрудника работника превалирует в глазах оценщика. При проявлении эффекта схожести оценщики более высоко оценивают тех, кто имеет близкие качества. Эффект последнего по времени события происходит в том случае, если какой-либо последний результат деятельности или поступок сотрудника заслоняет его качества.

2.5. Нетрадиционные подходы к оценке персонала

Неудовлетворенность многих организаций традиционными методами аттестации побудила их начать активные поиски новых подходов к оценке персонала, в большей степени соответствующих реалиям сегодняшнего дня. Можно выделить несколько направлений в развитии нетрадиционных методов.

Во-первых, новые методы аттестации рассматривают рабочую группу (подразделение, бригаду, временный коллектив, рабочую команду) в качестве основной единицы организации и делают акцент на оценку работника его коллегами и способность работать в команде. Так, например, некоторые компании, широко использующие метод рабочих команд, проводят оценку членов команд по завершении некоторого задания, а не регулярно через определенные периоды времени.

Во-вторых, оценка отдельного сотрудника и рабочей команды производится с учетом результатов всей организации. Этому способствуют и специальные подходы к материальному стимулированию команд.

В-третьих, во внимание принимается не только (а во многих случаях и не столько) успешное выполнение сегодняшних функций, сколько способность к профессиональному развитию и освоению новых профессий и навыков.

Нетрадиционные методы аттестации начали распространяться достаточно недавно – 10-15 лет назад, поэтому их до сих пор часто называют экспериментальными. Тем не менее некоторые из них уже нашли широкое применение и прочно утвердились в качестве «стандартных» методов оценки персонала многих компаний. К числу таких методов, безусловно, относится «360° аттестация».

При «360° аттестации» сотрудник оценивается своим руководителем, своими коллегами и своими подчиненными. Конкретные механизмы оценки могут быть различными, однако суть этого метода четко отражена в его названии, а именно получение всесторонней оценки сотрудника.

Нетрадиционные методы аттестации позволяют преодолеть присущие традиционной системе недостатки, однако их использование также может создавать определенные проблемы для организации. Прежде всего, расширение состава сотрудников, оценивающих аттестуемого, может стать причиной целого ряда конфликтов между ним и его коллегами или подчиненными, связанных с объективностью оценки и восприятием этой оценки как объективной самим аттестуемым. Смещение акцента в сторону потенциала, который достаточно сложно оценить и, самое главное, объяснить оцениваемому человеку, также может стать источником обид и конфликтов. Поэтому новые методы аттестации должны быть тщательно продуманы специалистами и хорошо поняты всеми остальными сотрудниками организации.

Психологические методы оценки являются своеобразной разновидностью нетрадиционных методов аттестации. Профессиональные психологи с помощью специальных тестов, собеседований, упражнений оценивают наличие и степень развития определенных характеристик у сотрудника. В отличие от традиционной аттестации оцениваются не результаты (эффективность работы в занимаемой должности), а потенциал сотрудника. Психологические методы позволяют добиться высокой степени точности и детализации оценки, однако значительные издержки, связанные с необходимостью привлечения профессиональных психологов, ограничивают область их применения. В современных организациях

эти методы используются в основном для определения сотрудников с лидерским потенциалом – будущих руководителей. Крупные компании создают специальные программы оценки потенциала своих сотрудников с помощью психологических методов.

К нетрадиционным относятся следующие методы оценки::

- «разбор деловых бумаг»;
- «интервьюирование наоборот»;
- групповое обсуждение;
- деловые игры;
- собеседование.

При использовании метода «разбор деловых бумаг» каждому оцениваемому предлагается для анализа специальный подбор служебных документов, отражающих характер повседневной работы сотрудника. Время на ознакомление и принятие решений ограничено. Впоследствии оценщиками проводится анализ результатов работы сотрудников.

Во время «интервью наоборот» испытуемому предлагают провести подробное собеседование с несколькими кандидатами и решить вопрос об их приеме на работу. При этом испытуемый и специалисты, ведущие оценку, меняются местами. Это упражнение рассчитано на проверку способности правильно оценивать и подбирать работников (одна из важнейших функций линейных руководителей). При этом раскрываются навыки межличностного общения испытуемого.

При групповом обсуждении специальное задание выдается группе оцениваемых. По тому, как работает каждый сотрудник, делается вывод о степени инициативности работника, его способности работать в команде.

Применение деловых игр связано с использованием специально разработанных практических ситуаций, которые предполагают принятие как коллективных, так и индивидуальных управленческих решений. Здесь много внимания уделяется не столько оценке, сколько тренингу сотрудников, привитию навыков коллективной работы. Часто в этом случае применяются и кейсы.

Важное место в современных системах оценки заняла процедура собеседования. Сотрудника за неделю предупреждают о дате собеседования. Он должен заранее к нему подготовиться по следующему кругу вопросов. Как он сам оценивает свою деятельность? Насколько успешно справляется с поставленными задачами? Что мешает успешной работе? Что можно сделать для того, чтобы достичь лучших показателей в работе? Главная цель данного подхода оказать мотивационное воздействие, развить инициативу сотрудников и выявить в «зародыше» проблемы и барьеры на пути эффективной деятельности сотрудников.

Выбор методов оценки персонала для каждой конкретной организации является уникальной задачей, решить которую может только руководство самой организации (возможно с помощью профессиональных консультантов). Система оценки персонала должна учитывать и отражать ряд факторов – стратегические цели организации, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции организации, характеристики занятой в ней рабочей силы. В стабильных организациях с устойчивой иерархической структурой, как правило, могут эффективно использоваться традиционные методы оценки; для динамичных организаций, действующих в условиях изменяющейся внешней среды, более подходят нетрадиционные методы. При выборе системы оценки необходимо обратить особое внимание на ее соответствие другим системам управления персоналом – материальное и моральное стимулирование, планирование карьеры, профессиональное обучение, чтобы добиться синергетического эффекта и избежать конфликтов и противоречий.

2.6. Метод оценки персонала - «ассесмент-центр»¹

Достаточно сложно сравнивать эффективность различных методов оценки, каждый имеет свои достоинства и недостатки. Данный раздел подготовлен по материалам указанной в ссылке статьи. В данной статье авторы приводят

¹ Ткаченко С., Жарков А. Как измерить компетенцию О методе оценки персонала «ассесмент-центр» // Персонал Микс. – 2001. - №3 // <http://cfin.ru/press/pmix/2001-3/07.shtml>

достаточно любопытные сведения о точности различных методов исследования персонала (рис.2.6.1)

Рекомендации	— 12%
Неструктурированное интервью	— 15%
Тесты	
личностные	— 38%
способностей	— 54%
профессиональные	— 55%
Структурированное интервью	— 63%
Ассесмент-центр	— 68%

Рис.2.6.1. Точность исследования персонала различными методами

Ассесмент-центр — это такой метод оценки, который основан на наблюдении специально обученных ассессоров (оценщиков) за поведением оцениваемых сотрудников в реальных рабочих ситуациях или при выполнении ими различных заданий. Содержание заданий отражает основные аспекты и проблемы деятельности в рамках той или иной должности.

Каждый конкретный ассесмент-центр включает ряд процедур и разрабатывается с учетом требований, предъявляемых к работникам. Важная составляющая этого метода — измерение.

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

На первом этапе применения ассесмент-центра определяются необходимые для выполнения работы компетенции. **Компетенция** — это набор поведенческих характеристик, необходимых сотруднику для успешного выполнения той или иной работы. Другими словами, с точки зрения оценки

персонала, это не профессия, не область человеческой осведомленности в чем-либо, а **нужный набор качеств**.

Принято выделять два фактора, определяющих успешную работу. Первый — это знания, умения и навыки, которые можно приобрести в процессе обучения и подтвердить дипломами, сертификатами. Второй относится к личности. В английском языке он носит название *performance*. Это качества, которые позволяют нам пользоваться знаниями, принимать решения, справляться со сложными задачами, мобилизовываться, общаться с людьми и т.д. Выявление необходимых для должности компетенций опирается на проведение анализа деятельности на этой должности.

Примеры компетенций: лидерство, способность работать в команде, мужество и настойчивость, ориентация на клиента, умение принимать решения, способность учитывать человеческий фактор, коммуникативные качества.

Естественно, всем нужны и лидеры, и люди, способные работать в команде, и др. Но не каждое хорошее качество годится на все случаи жизни.

Например, одна компания ставит перед собой задачу захвата нового рынка. Другая компания стремится к удержанию уже завоеванных позиций. Очевидно, что при подборе специалистов по продажам в первую компанию потребуются люди напористые и агрессивные в хорошем смысле этого слова, то есть продавцы типа «охотник». Второй компании будут нужны продавцы типа «фермер» — люди, способные тщательно «возделывать имеющийся участок земли», «окучивать возвращенные плоды». При оценке кандидатов на должности торговых представителей по методу «ассесмент-центр» компетенции для первой и второй бизнес-структур будут различаться.

Понятие компетенции, применяемое в методе «ассесмент-центр», может порою противоречить общеупотребительному значению этого слова. Например, для компетенции «умение работать в команде» одним из основных качеств станет адаптивность, способность человека «вписаться» в определенный коллектив. При этом люди, компетентные в своей профессиональной сфере, могут быть признаны непригодными, если они не смогли сработаться с другими членами команды.

Например, компетенция «умение работать в команде» может быть описана следующим образом:

- предлагает собственные идеи по поводу решения задачи;
- проявляет интерес к точке зрения членов команды;
- помогает группе достичь результата;
- ценит вклад других;
- стремится к достижению консенсуса;
- в случае возникновения конфликта стремится его разрешать и др.

Обратим внимание на то, что в определении параметров оценки центральную позицию занимают глаголы действия: «предлагать», «помогать», «стремиться». Иными словами, уровень компетентности человека проявляется в какой-то конкретной деятельности, то есть в поведении.

Выбор компетенции имеет большое значение для всего процесса оценки персонала. Ошибка, совершенная на данной стадии работы, автоматически переносится на все другие ее этапы. Стандартная процедура ассесмент-центра обычно включает исследование сотрудников компании или кандидатов на вакансии по пяти — десяти компетенциям.

Ассесмент-центр должен проводиться после тщательной подготовки. Одновременно с выявлением компетенций определяются параметры оценки. В рамках каждой компетенции выделяются несколько поведенческих проявлений.

Следующие шаги в подготовке к проведению исследования — определение критериев оценки, разработка программы конкретного ассесмент-центра и подготовка заданий для оцениваемого персонала, тренинг ассессоров.

В ходе работы людей над заданием за ними ведется наблюдение. На этом этапе ассесмент-центра и собирается информация об оцениваемом персонале. Действие или поведенческое проявление человека — именно то, что следует измерять. Применительно к компетенции каждое действие может оцениваться как позитивное и негативное. Оценщики фиксируют действия наблюдаемых и квалифицируют их, то есть относят их к проявлениям той или иной компетенции.

В результате эти положительные и отрицательные проявления сопоставляются, и человек получает итоговую оценку по всей компетенции.

В ассессмент-центре наиболее распространены пятибалльные и девятибалльные шкалы.

Например, в пятибалльной шкале высшим баллом — «пятеркой» — считается 80% позитивных проявлений и отсутствие негативных; низшим баллом («единицей») называют, наоборот, 80% негативных проявлений поведения и отсутствие позитивных. Приемлемый уровень развития компетенции отражает средний балл («тройку») — это 60% позитивных образцов поведения и присутствие некоторых негативных образцов.

Таким образом, поведение людей находит свое отражение в цифрах, которые придают результатам форму, удобную для анализа.

Процедура «живой» работы с людьми длится в общей сложности не менее четырех часов, иначе она будет недостаточно эффективной.

Результаты наблюдений в методе «ассессмент-центр» тщательно обрабатываются. Эта стадия — самая длительная во всем процессе. Отчет о проделанной работе, помимо количественных оценок, может включать в себя развернутое заключение о людях, подвергнутых оценке, которое отражает качественные характеристики персонала.

Не следует путать оценку с диагнозом. Во-первых, оценщики никогда не пытаются «ставить диагноз». Во-вторых, во время наблюдения ни в коем случае не делаются выводы. Это происходит потом, по окончании работы с оцениваемыми людьми. В-третьих, оценщики всячески стараются уйти от субъективного восприятия, меняя друг друга в ходе проведения ассессмент-центра. За исследуемым работником сначала наблюдает один, потом другой, потом третий и т.д. Заключение о компетенции работника делается на основании оценки его поведения всеми исследователями, принимавшими участие в работе. В-четвертых, для всех оценщиков разработан один и тот же алгоритм действий, которому каждый из них строго следует.

Существует два подхода к работе с заказчиком. Первый — заказчик предоставляет свой набор компетенций, по которым нужно оценить персонал. При втором подходе исследователи сами выявляют и описывают необходимые компетенции, опираясь на анализ должности. После того как задачи конкретизированы, методика оценки подготовлена, начинается «живая» работа с персоналом заказчика. Она может проводиться не только оценщиками специализированной компании, но и собственными силами заказчика либо совместно. Оценивать собственный персонал по методу «ассесмент-центр» можно, если в кадровой службе предприятия есть подготовленные оценщики, разработана четкая методика наблюдений за людьми в процессе выполнения ими заданий и система оценки. Если человек достаточно проницателен, наблюдателен, обладает высокими интеллектуальными и коммуникативными способностями, он может стать неплохим оценщиком персонала. Опыт показывает, что совместная работа менеджеров по персоналу и оценщиков, привлеченных из специализированных фирм, чрезвычайно эффективна.

Для чего проводится оценка. Наше агентство проводило несколько кампаний по оценке персонала различных фирм методом «ассесмент-центр». Это позволило сделать ряд интересных выводов. Какие цели достигаются в ходе оценочной кампании?

Можно выделить основные цели оценки методом «ассесмент-центр».

Во-первых, вырабатывается индивидуальный подход к людям. Может быть выявлен и оценен потенциал работников, который пока еще не реализован в полной мере. Руководству становится ясно, в каком направлении должен развиваться тот или иной подчиненный. Выясняется, что одного нужно учить тайм-менеджменту, другого — искусству коммуникации, третьего — умению принимать решения. Во-вторых, определяется система критериев отбора персонала. После оценочных мероприятий новых сотрудников отбирают более тщательно, резко снижается вероятность ошибки при выборе подходящей кандидатуры. В-третьих, вскрываются различные недостатки в работе руководства с персоналом и определяются пути их устранения.

Опыт показывает, что исследование профессиональных качеств работников компании по методу «ассесмент-центр» эффективно при найме новых людей на работу, в ходе аудита и аттестации кадров, при разработке программ обучения и развития сотрудников, перед принятием серьезных управленческих решений. Конечно же, оценка персонала может оказать существенную помощь и при выходе из кризисных ситуаций.

2.7. Планирование карьеры сотрудников

Оценка персонала является одним из основных факторов, влияющих на планирование карьеры сотрудников организации.

При планировании карьеры сотрудников выделяют

- движение кадров «по вертикали» – то есть на вышестоящий уровень управления (перевод рабочего на должность бригадира цеха, назначение руководителя сектора на должность руководителя отдела и т.п.);
- движение кадров «по горизонтали» – то есть на одном уровне управления (повышение категории специалиста в пределах одной должности, ротация кадров).

Под ротацией кадров сегодня понимают как перемещение кадров из одного подразделения в другое, так и принципиальное изменение функциональной направленности сотрудников в рамках одного подразделения. При ротации могут изменяться как производственные функции, так и роли, которые сотрудники играют в подразделении. Например, в рабочих командах периодически подвергаются ротации роли лидера, ответственного за внешние контакты, ответственного за качество, делопроизводителя и т.д.

Идея ротации возникла в Японии в 50-х годах двадцатого столетия на ряде заводов сталелитейной промышленности. Сегодня ротация широко распространена в США, Японии. Лишь 20 % руководителей в американской промышленности работали в одной функциональной сфере деятельности.

При планировании карьеры выделяют следующие виды движения «по вертикали»:

- «Трамплин». Предполагает резкие, через несколько ступеней

иерархической лестницы перемещение отдельных руководителей. Главным недостатком такого стремительного роста является неудовлетворительное знание принципов и методов работы на нижестоящих уровнях иерархии, что может привести к серьезным ошибкам при принятии решений и работе с персоналом.

- «Змея». Предусматривается ротация сотрудников, движение «по горизонтали» и только после этого продвижение «по вертикали»;

- «Двойная лестница». Данный подход исходит из того, что не всех людей привлекает карьера управленческого работника. При реализации «двойной лестницы» сотрудник сам выбирает направление развития карьеры: административное или научное. Выбор направления развития карьеры не окончателен, и с каждым новым повышением по службе работник может изменить род своей деятельности.

- «Лестница». Используется принцип последовательного продвижения по административной лестнице.

При планировании карьеры большое внимание уделяется учету возрастных особенностей работников. Возраст влияет на готовность воспринимать новации, адаптивность, динамизм планов и их вариантность. В юношеских жизненных планах в основном представлены этапы жизненного пути. Значительно хуже представлены средства достижения жизненных целей. Жизненные планы людей среднего и старшего возраста в меньшей степени инвариантны, но зато выгодно отличаются по разработке средств достижения целей. В зрелом возрасте жизненные планы в большей степени увязываются с внешними факторами: сложившаяся обстановка, жизненные и рабочие условия, профессиональный уровень, семейное положение. Жизненный опыт влияет на реалистичность планов, их осуществление, обоснованность с точки зрения оптимальности выбранных средств.

В некоторых странах введены ограничения, которые следует учитывать при планировании карьеры. Например в Германии на государственную службу, как правило, не зачисляются лица старше 32 лет. В России существуют возрастные ограничения при назначении высшего руководства коммерческих банков, как

правило, разрешение дается людям не старше 45 лет.

Некоторые исследователи отмечают, что если недавно менеджер проходил в своей карьере четыре периода: в 20-24 года – стадию энтузиазма; в 25-29 лет – стадию честолюбия; в 30-39 лет – стадию ожиданий и в 40-65 лет – стадию подающего надежду, то сегодня таких стадий девять: 20-24 года – энтузиазм; 25-29 лет – честолюбие; 30-34 года – ожидание (расчет на повышение); 35-39 лет – надежда; 40-44 года – беспокойство; 45-49 лет – озадаченность; 50-54 года – срыв планов; 55-60 лет – возмущение; 61-65 лет – забвение. Отмечается так называемый синдром сорокалетних: люди старше 40 лет входят в состояние атрофии, если не видят четких перспектив роста.

Большое внимание следует уделять проблеме «середины служебной карьеры». Возраст от 35 до 50 лет характеризуется такими явлениями как взросление и «уход детей из семьи» (снижаются затраты на воспитание детей); переосмысление жизненного пути (достигнутых высот); физиологические изменения. Для менеджеров важно уловить переломные моменты в поведении сотрудников и использовать появившиеся «ниши свободного времени», попытки наверстать упущенное на благо организации. В противном случае человек заполнит жизненные пробелы другими способами, например, хобби.

Важной проблемой является и степень мотивации сотрудников в различные периоды пребывания на одной должности. В ходе ряда исследований, связанных с планированием карьеры сотрудников, было выделено пять наиболее важных факторов, влияющих на удовлетворенность работой.

1. Многообразие предъявляемых работой требований к мастерству. Речь идет о соответствии требований, предъявляемых работой, уровню мастерства работника, а отсюда о возможностях самовыражения.

2. Ясность содержания задачи и передаваемое ею чувство отождествления с работой.

3. Представление о значении задачи для организации (ценность, статус). Собственное ощущение важности работы и предположение о том, как другие представляют себе твою работу, образуют в совокупности центральный фактор

мотивации.

4. Обратная связь. Положительное или отрицательное подкрепление от руководителя, коллег или подчиненных, связанное с успешностью работы, увеличивает удовлетворенность работой.

5. Возможность работать самостоятельно, сбалансированность власти и ответственности.

Исследование показало, что каждый из этих факторов становится определяющим в различные периоды работы в одной должности и выполнения одних и тех же функциональных обязанностей, и ни один из них не является мотивирующим, если после пяти лет не произойдет резких перемен в функциональных обязанностях.

Во время первого года работы главными мотивирующими факторами является сама новая задача (новые функциональные обязанности) и наличие обратной связи.

Второй и третий годы характеризуются высокой мотивацией значимости задачи и обратной связи. Третий-пятый годы – самостоятельностью.

Эти тенденции и определяют необходимость перемещения персонала после пяти лет (по горизонтали или по вертикали).

Эффективному планированию карьеры персонала способствуют индивидуальные планы развития сотрудников, которые, как правило, учитывают различные аспекты деятельности: знания и умения; экономическое положение, физическое состояние и др. Такие планы при соответствующем отношении к ним менеджмента оказывают сильное мотивационное воздействие на людей и позволяют реализовать как контроль со стороны менеджеров, так и самоконтроль. В планы могут включаться следующие компоненты:

- личные конечные цели;
- сроки реализации целей;
- барьеры на пути достижения целей;
- факторы, способствующие достижению целей.

Основой планирования является детализированный учет имеющихся

должностей, в том числе тех, которые окажутся вакантными в будущем, и составление списка кандидатов на замещение (вопросы подбора кадров рассмотрены ранее). Эффективным средством решения этих задач является разработка схемы замещения должностей в организации. С одной стороны схемы замещения способствуют появлению возможности заблаговременной подготовки сотрудника на предполагаемую должность посредством замещения на время отсутствия, новых заданий, курсов переподготовки и т.п. Однако это может способствовать и возникновению нездоровой конкуренции, попыткам «вставить палки в колеса», падению трудовой мотивации людей, которые не были включены в схему замещения.

3. ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

3.1. Развитие организации и ее сотрудников

Эффективность организации определяется в первую очередь знаниями, умениями и соответствующим настроем персонала. В том случае, если подбор персонала проведен на высоком уровне, в соответствии с параметрами моделей рабочих мест приняты на работу люди, обладающие необходимыми знаниями и умениями, основным фактором, обеспечивающим развитие организации, становится обучение персонала.

Обучение, развитие персонала является важнейшим условием успешного функционирования любой организации. Научно-технический прогресс, мировая конкуренция выдвигают новые требования по совершенствованию качества образования. Сегодня научное лидерство организации не является залогом лидерства в эффективности. Ускорение научно-технического прогресса значительно убыстряет процесс устаревания профессиональных знаний и навыков. Инженер, закончивший ВУЗ в середине прошлого века, мог не заботиться о повышении квалификации до конца своей трудовой биографии – институтского багажа было вполне достаточно; знания выпускников начала века устаревали через 30 лет; современные инженеры должны переучиваться значительно быстрее. Парадигма стабильности знаний на базе накопленного и систематизированного опыта, информационно-предметного подхода к образованию должна быть переосмыслена в направлении междисциплинарности, комплексности и постоянно развивающегося образовательного процесса, направленного на интеллектуализацию личности, развитие творческих способностей. Первостепенное значение приобретает качество образования в контексте непрерывного образовательного процесса.

Возрастающее значение профессионального обучения для организации и значительное расширение потребностей в нем в последние тридцать лет привели к тому, что ведущие компании взяли на себя обновление квалификации своих сотрудников. Организация профессионального обучения стала одной из основных

функций управления персоналом, а его бюджет – наибольшей после заработной платы статьёй расходов многих компаний. Такие организации как Ай-Би-Эм, Моторола, Дженерал Моторз ежегодно тратят миллиарды долларов на профессиональное развитие и обучение своих сотрудников и даже создали для этого собственные постоянно действующие университеты и институты. Профессиональное обучение не менее важно и для предприятий малого бизнеса – их успех сегодня также зависит от способности их сотрудников усваивать и использовать на рабочем месте новые навыки и знания.

В соответствии с насущными потребностями и перспективой организации развитие персонала представляет собой комплексный, многогранный процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач. В качестве обучающих процедур используют самые разнообразные мероприятия по профессиональному развитию персонала: семинары по стратегическому менеджменту для руководства фирмы; обучение в школах бизнеса перспективной молодежи; изучение иностранных языков сотрудниками отдела маркетинга; ротацию рядовых сотрудников и менеджеров и т.д. Создаются специальные системы управления профессиональным развитием – управление профессиональным обучением, подготовкой резерва руководителей, развитием карьеры. В крупных организациях существуют специальные отделы профессионального развития, возглавляемые руководителем в ранге директора или вице-президента, что подчеркивает их большое значение для организации.

Сегодня постоянное обучение сотрудников стало нормой в передовых компаниях мира. Многие исследователи прогнозировали, что к 2000 году в 500 крупных фирмах средний рабочий будет ежегодно тратить около 53 часов на программы подготовки, субсидируемые организацией. Однако, судя по имеющимся данным, этот прогноз не совсем соответствует реальной потребности компаний в образовании. Например, уже в 1995 году каждый сотрудник Тексас Инструментс провел более 40 часов на курсах повышения квалификации (для сравнения в 1990 году – 25 часов). В фирме Моторолла норму дополнительного

образования планируется довести до 200 часов в год на каждого сотрудника. Программы в области подготовки и переподготовки рабочей силы имеют 76 % американских корпораций с числом занятых 500 и более человек. Так, корпорация Дженерал Моторс ежегодно тратит на переподготовку рабочих 80 млн долларов.

Помимо непосредственного влияния на финансовые результаты посредством повышения уровня профессионального мастерства, капиталовложения в профессиональное развитие способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивает преемственность в управлении.

Профессиональное развитие оказывает положительное влияние и на самих сотрудников. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, они становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Это особенно важно в современных условиях быстрого устаревания профессиональных знаний. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является профессиональное обучение – процесс непосредственной передачи новых профессиональных навыков или знаний сотрудникам организации. Примером профессионального обучения могут служить курсы по изучению новой компьютерной программы для секретарей-референтов, курсы стратегического менеджмента для высшего управленческого звена компании. Формально профессиональное развитие шире, чем профессиональное обучение и часто включает в себя последнее, однако в реальной жизни различие между ними может быть чисто условным и не столь важным, поскольку и профессиональное обучение и развитие служат одной цели – подготовке персонала организации к успешному выполнению стоящих перед ним задач.

Более перспективным является отношение к обучению как к вложению средств в человеческие ресурсы организации, которые могут оцениваться

аналогично другим инвестициям, а именно с точки зрения того, является ли этот способ вложения средств наилучшим и наиболее эффективным.

Для организации процесса обучения специалисты используют так называемую модель обучения, которая представляет собой комплексный непрерывный процесс, включающий несколько этапов (рис. 9).

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области. Речь идет, в первую очередь, о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и умениями, которыми должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем), и теми знаниями и умениями, которыми он обладает в действительности.

Потребности организации в целом должны быть проанализированы специалистом по кадрам или отделом обучения в соответствии с общими производственными целями и политикой организации в планировании рабочей силы. При этом определяется необходимость обучения конкретных групп работников по всем подразделениям после консультаций с линейными менеджерами. Эта работа должна также включать в себя анализ ожидаемого эффекта от воздействия обучения на выполнение организацией производственных задач.



Рис. 9. Процесс профессионального обучения

Таким образом, определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий кадрового менеджмента, самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса, определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития (см. рис. 10).

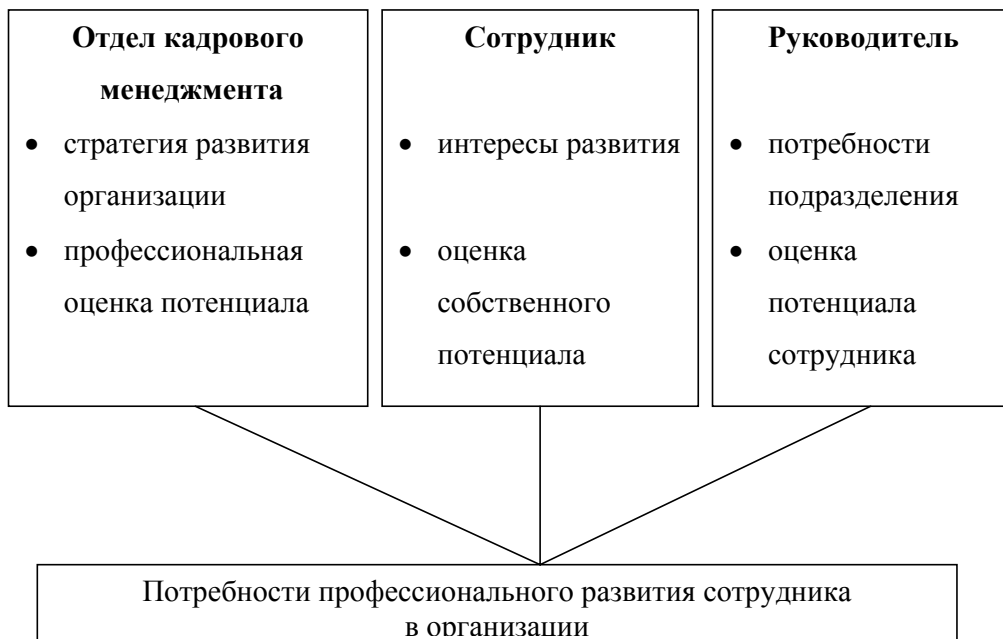


Рис. 10. Определение потребностей профессионального развития

Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из участвующих в этом процессе сторон должна понимать, 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 оценка персонала и подготовка индивидуального плана развития. Специалисты по профессиональному развитию должны оценить план с точки зрения его реалистичности, выполнимости,

соответствия потребностям организации и ее финансовым возможностям. Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся программой профессионального развития персонала организации. Эта программа определяет цели профессионального развития, средства их достижения и бюджет.

Кадровая политика предприятия, в частности политика в области образования, оказывает сильное влияние на размер средств, выделяемых на обучение, а также на выбор методов и видов обучения, которые будут финансироваться. Формирование и контроль за исполнением бюджета являются важнейшими элементами управления профессиональным обучением. Два фактора оказывают решающее влияние на бюджет – потребности компании в обучении и ее финансовое состояние. Высшее руководство определяет, сколько может быть потрачено на профессиональное обучение в течение следующего года и, сопоставляя размер бюджета с выявленными потребностями, устанавливает приоритеты в профессиональном обучении. Основными ресурсами, необходимыми для проведения обучения, будут являться средства, выделяемые на покрытие расходов по обучению, и время, затрачиваемое сотрудниками на образовательный процесс.

В некоторых организациях обучение персонала не является приоритетным. Поэтому в трудные времена ресурсы, выделяемые на него, сокращаются в первую очередь. Один из способов убедить руководство увеличивать ресурсы на обучение состоит в том, чтобы относиться к обучению как к вложению капиталов, а не как к невозвратимым затратам. Такой подход характеризуется понятием «человеческий капитал». Он был разработан Г.С. Беккером, специалистом по трудовым ресурсам. В соответствии с этим подходом обучение оценивается таким же образом, как и любой другой инвестиционный проект. При расчете бюджета профессионального обучения необходимо учесть все компоненты издержек. Часто организации подсчитывают только прямые издержки (компенсацию приглашаемым инструкторам, расходы на аренду учебных помещений, приобретение материалов и оборудования и т.п.). Они стараются сократить их за

счет использования в качестве инструкторов сотрудников компании или проведения обучения в собственных помещениях, игнорируя другие виды затрат, связанные с отсутствием сотрудников на рабочем месте, расходами на их командировки, питание и т.д. Только наличие полной информации о связанных с профессиональным обучением издержках дает возможность принять оптимальное решение о методе проведения обучения.

На основании анализа выявленных потребностей отдел человеческих ресурсов должен сформулировать специфические цели каждой программы обучения. Цели профессионального обучения должны быть:

- конкретными и специфическими;
- ориентирующими на получение практических навыков;
- поддающимися оценке (измеримыми).

При определении целей необходимо помнить о принципиальном различии между профессиональным обучением и образованием: первое служит развитию конкретных навыков и умений, необходимых данной организации, второе направлено на общее развитие обучающегося в определенной сфере знаний.

Оценка эффективности программ обучения является центральным моментом управления профессиональным обучением в современной компании. Все чаще затраты на профессиональное обучение рассматриваются как капиталовложения в развитие персонала организации. Эти капиталовложения должны принести отдачу в виде повышения эффективности деятельности организации. Оценить эффективность каждой отдельной программы обучения достаточно сложно, поскольку далеко не всегда удастся определить ее влияние на конечные результаты деятельности всей организации. В таком случае эффективность может оцениваться по степени достижения стоящих 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 помощью анкетирования или в ходе открытого обсуждения.

Программы обучения, учитывающие потребности отдельных работников или группы сотрудников, обычно составляются квалифицированными специалистами по обучению. Содержание программы определяется, в первую очередь, стоящими перед ней целями, отражающими потребности в профессиональном обучении конкретной организации. При подготовке учебного плана необходимо знать о требованиях, которые предъявляет данная работа к выполняющему ее лицу, не следует забывать о наличии специальных требований к персоналу, предназначенных для отбора и приема на работу.

3.2. Методы обучения и их выбор

Обучение может быть организовано как непосредственно в организации, так и за ее пределами, в специальных центрах переподготовки, в образовательных учреждениях. Среди основных преимуществ обучения в организации можно выделить следующие:

- организация образовательного процесса, учебные программы и учебные планы могут быть адаптированы в соответствии со спецификой и потребностями организации, например привязаны к рабочему графику;
- может быть использовано оборудование и приспособления, которые применяются непосредственно в организации;

- нет необходимости в транспортных расходах и в дополнительных расходах на аренду помещений и т.п.

Вместе с тем данный подход сужает возможности обмена информацией, определенные проблемы могут возникнуть и с учебным оборудованием, аудиторным и лабораторным фондом.

Существует огромное количество методов развития профессиональных знаний и навыков. Если основываться на принятой в мировой практике классификации методов обучения, то все их следует разделить:

- на методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы;
 - методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей);
- методы, которые в равной степени подходят для любого из этих двух вариантов.

Основными методами обучения на рабочем месте являются: инструктаж, ротация, делегирование полномочий, метод усложняющихся заданий, ученичество и наставничество.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и 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, поэтому он столь широко используется на всех уровнях современных организаций.

Ротация представляет собой метод, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью получения дополнительной профессиональной квалификации и расширения опыта приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников поливалентной квалификации, то есть владения несколькими профессиями. Помимо чисто обучающего эффекта ротация оказывает

положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолевать стресс, вызываемый однообразными производственными функциями. Такой метод позволяет обеспечить взаимозаменяемость работников и избежать кризисных ситуаций в случае болезней, увольнений, внезапного увеличения объема работ. Ротация в наукоемких производствах, в сферах деятельности, связанных в основном с интеллектуальным трудом, может осуществляться, как правило, лишь на уровне отдельных ролей членов команды. Это обусловлено тем, что научно-технический прогресс предопределяет все большее усложнение технологий, инструментов, математического аппарата и т.д. и, несмотря на влияние информационных технологий, порождает узкую интеллектуальную специализацию.

Делегирование – передача сотрудникам четко очерченной области задач с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы. Особенно эффективно, с точки зрения мотивации, на 2-3 году работы сотрудника на конкретном рабочем месте.

Метод усложняющих заданий – специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема задания и повышения сложности. Заключительная ступень – самостоятельное выполнение задания.

Ученичество и наставничество являются традиционными методами профессионального обучения ремесленников – с древних времен, работая рядом с мастером, молодые рабочие изучали профессию. Этот метод широко распространен и сегодня, особенно там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов – медицине, виноделии, управлении. Прежде чем приступить к самостоятельной практике будущие доктора (уже закончившие теоретический курс) работают в течение нескольких под руководством опытного врача, выполняя его задания и постепенно переходя к самостоятельной работе. Однако современные ученики не обязательно проводят все свое время, наблюдая за тем, как работает наставник, и оказывая ему помощь – они могут занимать ответственные должности и работать самостоятельно. Их

ученичество заключается в наличии более опытного человека, постоянно следящего за их развитием, оказывающего помощь советами, подсказками и т.д. Наставничество требует особой подготовки и склада характера от наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного. В этом смысле данный вид обучения является оптимальным для выработки навыков, требуемых для выполнения текущих производственных задач. В то же время, такое обучение часто бывает слишком узким для развития потенциала сотрудника, формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций, поскольку не дает сотруднику возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения.

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и, как правило, вне стен организации.

Лекция является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. В ходе лекции, которая сегодня может с успехом быть записана на видео и показана многим группам слушателей, представляющей собой монолог инструктора, аудитория воспринимает учебный материал на слух. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, она позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения, поскольку один преподаватель работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами слушателей, если используются видео или телетрансляции. Ограниченность 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, преподаватель не контролирует степень усвояемости материала и не может внести коррективы в ход обучения.

Рассмотрение практических ситуаций (кейсов) позволяет в определенной мере преодолеть этот недостаток. Данный метод обучения 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, в котором обучающиеся играют активную роль, а преподаватель направляет и контролирует их работу. Использование данного метода позволяет участникам программы обучения познакомиться с опытом других организаций (содержание конкретной ситуации), а также развить навыки принятия решений, разработки стратегии и т.д. Для успешного использования метода практических ситуаций от участников требуется определенный уровень профессионализма и теоретических знаний, которые должны быть развиты с помощью других методов обучения.

Деловые игры – коллективная игра (часто с применением компьютера), включающая разбор учебного примера, в ходе которого участники игры получают роли в игровой деловой ситуации и рассматривают последствия принятых решений. Этот метод обучения является наиболее близким к реальной профессиональной деятельности обучающихся. 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.

Кейсы и деловые игры довольно дороги, поскольку для их подготовки требуются специальные навыки и довольно много времени. Их эффективное

применение также требует участия специально подготовленных преподавателей-инструкторов.

Самостоятельное обучение является наиболее простым видом обучения – для него не требуется ни преподаватель, 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, то есть 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, так как обучающийся предоставлен самому себе.

Развитие персональных компьютеров и их мультимедиа приложений позволяет в значительной мере преодолеть указанный недостаток. В продающихся сегодня компьютерных программах обучение происходит в режиме постоянного диалога обучающегося с компьютером, причем этот диалог ведется с помощью различных средств общения – компьютерной клавиатуры, голоса, видеоизображений, графических материалов и рисунков. При сохранении преимуществ индивидуального обучения (контроль скорости, повторение, доступность), использование компьютерных средств дает возможность поддержания постоянной обратной связи и корректировки процесса обучения, что значительно повышает его эффективность.

В отличие от традиционных методов профессионального обучения при компьютеризированном обучении основные издержки связаны с разработкой, а не с реализацией программ обучения – сегодня подготовка обучающей программы продолжительностью один час стоит около 100 000 долларов. Однако после того как программа разработана, обучение практически ничего не стоит организации,

так как для ее использования не нужно ни инструкторов, ни помещений, ни учебных материалов. Поэтому при большом числе обучающихся компьютеризированные программы становятся экономически очень выгодными.

Большинство перечисленных выше методов могут быть скомбинированы между собой. Главным критерием при выборе того или иного метода является его эффективность для достижения целей обучения конкретного сотрудника. При этом рекомендуется учитывать принципы обучения взрослых людей:

1. Актуальность. То, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося. Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы.
2. Участие. Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения.
3. Повторение. Оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.
4. 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.

Политика организации в сфере обучения и развития персонала в целом должна основываться на следующих принципах.

Во-первых, в процесс обучения должно быть непосредственно вовлечено руководство фирмы. Руководитель несет ответственность не только за свой служебный рост, но и за рост своих подчиненных. Если работника определяют на обучение, то его непосредственный руководитель должен участвовать в формулировании целей обучения. По мере прохождения учебы руководитель должен давать оценку успешности курса и принимать решение о продолжении обучения.

Во-вторых, учебные программы должны приводиться в соответствие с корпоративными задачами, производственной и рыночной стратегией.

В-третьих, обучение работников успешно только тогда, когда оно увязано с другими составляющими кадровой работы.

В-четвертых, результаты обучения подлежат тщательной оценке. Оцениваются различные параметры: понравился ли курс обучающимся, появились ли у них новые полезные знания. В случае неудовлетворительных ответов на эти вопросы, либо в случае перемены предпочтений у работника учебная программа должна пересматриваться.

4. ОПЛАТА ТРУДА СОТРУДНИКОВ

4.1. Цели и принципы эффективной системы оплаты труда

Каковы бы не были взгляды на трудовую мотивацию, вряд ли можно отрицать, что система оплаты труда (вознаграждение; компенсация сотрудникам их трудовозатрат) играет исключительно важную роль в привлечении, мотивации и сохранении персонала в организации. Значимость этой роли особенно возросла в последнее время. Внедрение новых технологий приводит к тому, что человек становится как бы над производственным процессом, управляя им посредством компьютерных устройств и информационных систем. При этом процесс принятия решения происходит в условиях многопараметрической и многокритериальной постановки задачи. Судьба производства зависит от того, насколько оптимальны принимаемые человеком решения. Огромное значение приобретает не только квалификация человека, его уровень развития, который необходим для решения творческих задач, выдвигаемых современными технологиями, но и его отношение к труду, желание максимально реализовать свои творческие способности. «Научно-техническая революция требует максимального использования человеческих способностей, знаний, энтузиазма. Орудовать кувалдой можно было принудить людей. Но думать силой не принудишь... Надо создать условия, которые побуждали бы главную производительную силу быть высокопроизводительной».

Неэффективная система оплаты труда может вызвать у работников неудовлетворенность (как размером, так и способами определения и распределения вознаграждения), что всегда влечет за собой снижение производительности труда, падение качества, нарушение дисциплины, текучесть кадров. Недовольные системой оплаты труда сотрудники могут вступить в открытый конфликт с руководителями организации, прекратить работу, организовать забастовку.

Напротив, эффективная система оплаты труда стимулирует производительность работников, направляет их деятельность для реализации

организационных целей. Эта ключевая установка в определении цели системы оплаты труда.

В качестве основных принципов эффективной системы оплаты труда можно выделить следующие:

Мотивация персонала. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему оплаты труда.

Привлечение квалифицированного персонала. Организации конкурируют между собой на рынке труда, стремясь привлечь тех специалистов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система оплаты труда должна быть конкурентоспособной применительно к определенному региону и к той категории работников, которые требуются организации.

Контроль издержек на рабочую силу. Продуманная система оплаты труда позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников. Поскольку издержки на рабочую силу являются одной из основных статей расходов для большинства современных организаций, эффективное управление ими имеет принципиальное значение для общего успеха организации.

Простота применения. Система оплаты труда должна быть, с одной стороны, хорошо понятна каждому сотруднику организации, а, с другой стороны, – проста для использования, то есть не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

Соответствие требованиям законодательства. Во всех странах оплата труда работников в той или иной мере регулируется государственным законодательством, игнорирование которого может привести к судебным и административным санкциям против организации, что связано со значительными материальными и моральными издержками.

Приведенные выше принципы эффективной системы оплаты труда противоречивы (например, контроль за издержками и привлечение квалифицированного персонала). Руководство организации должно найти

оптимальное соотношение между степенью реализации каждого из этих принципов с учетом сегодняшнего положения дел в организации, внешней среды и перспектив развития.

4.2. Формирование системы оплаты труда

В отношении системы оплаты труда государство обеспечивает в основном регулирующую функцию – установление определенного минимума зарплаты. С одной стороны, формирование самой системы находится в руках руководства организации (в меньшей степени в бюджетных организациях). Однако существует целый ряд институтов – трудовой коллектив (собрание трудового коллектива), профсоюзы, – которые регламентируют вопросы, связанные с оплатой труда.

Как правило, процесс формирования системы оплаты труда состоит из следующих компонентов:

- формирования фонда оплаты труда (источник средств для выплаты зарплаты и выплат социального характера);
- нормирования труда (позволяет учитывать индивидуальный вклад);
- установления тарифной системы (позволяет соизмерять различные виды труда, тарифные сетки, тарифные ставки, тарифно-квалификационные справочники);
- определения формы и системы заработной платы;
- разработки системы должностных окладов для специалистов и служащих;
- выработки критериев и определения размеров доплат за определенные достижения;
- обоснования показателей и системы премирования работников.

При этом обычно структура дохода сотрудника предприятия включает следующие компоненты (пп. 1-4 относятся к заработной плате²):

Тарифная часть – оплата по тарифным ставкам и окладам, которые

² В ряде стран различают понятия зарплата и жалование. Первая из них в большей степени относится к категории работников физического труда, определяется в ходе переговоров между профсоюзом и работодателем, и обычно предполагает короткий период – 1 день, 1 час. Вторая свойственна в отношении работников умственного труда, определяется в ходе индивидуальных переговоров, и определяется на более продолжительный период – 1 год, 1 месяц.

определяют величину оплаты труда в соответствии с его сложностью и ответственностью.

Тарифные ставки и оклады устанавливаются на основе тарифных договоров в соответствии со сложностью труда, его ответственностью, уровнем цен, ситуацией на рынке труда и т.п. В качестве отправной точки при разработке тарифных договоров могут быть использованы тарифно-квалификационные справочники. Тарифно-квалификационные справочники – это сборники профессиональных характеристик, которые позволяют объединить работы и профессии в группы, каждой из которых присваивается разряд от низшего 1-го до высшего 6-го (иногда 8-го). Существует Единый тарифно-квалификационный справочник обязательный для применения на государственных предприятиях. Для каждого разряда устанавливается тарифная ставка (денежное выражение оплаты труда в единицу времени). Тарифная ставка 1-го разряда рассчитывается исходя из установленного минимального размера оплаты труда.

Предприятия сами определяют тарифную ставку для 1-го разряда. И сами могут сформировать тарифную сетку (разряды и тарифные коэффициенты). При выборе диапазона тарифной сетки необходимо учитывать различия в сложности труда, экономическое положение предприятия, социально-психологические факторы на предприятии и за его пределами. Считается, что чем ниже уровень жизни в стране и хуже экономическое положение предприятия, тем меньше должен быть диапазон различий в оплате труда.

Для бюджетных организаций используется 18-разрядная единая тарифная сетка (табл. 4).

Таблица 4. Единая тарифная сетка

Разряд	1	2	3	4	5	6.	7	8	9
Тарифный коэффициент	1,00	1,12	1,27	1,44	1,62	1,83	2,07	2,34	2,64
Разряд	10	11	12	13	14	15	16	17	18

Тарифный коэффициент	2,98	3,37	3,81	4,31	4,87	5,5	6,11	6,78	7,54
----------------------	------	------	------	------	------	-----	------	------	------

Рабочие тарифицируются с 1-го по 8-й разряды.

Реальные различия в оплате труда могут превышать диапазон тарифной сетки за счет индивидуальных надбавок и премий, отражающих вклад сотрудника в увеличение прибыли предприятия.

Доплаты и компенсации. Назначение доплат и компенсаций – возмещение дополнительных затрат рабочей силы из-за объективных различий в условиях и тяжести труда. Как и тарифная часть, доплаты и компенсации отражают те производственные и социальные характеристики труда, которые объективно не зависят от сотрудника. Неблагоприятные условия труда должны компенсироваться: увеличением времени отдыха, дополнительным бесплатным питанием, предоставлением услуг профилактории, лечебных услуг.

Среди основных доплат и компенсаций можно отметить следующие:

- за тяжелый труд и вредные условия;
- интенсивность работы (например на конвейере);
- сверхурочное время;
- ночное время;
- совмещение профессий;
- расширение зон обслуживания или увеличение объема выполняемых работ;
- бригадирство.

Надбавки. Вводятся для стимулирования добросовестного отношения к труду, повышения качества продукции и эффективности производства. Надбавки выплачиваются в одинаковом размере каждый месяц в течение установленного периода. Ниже приведены типичные виды надбавок:

- за высокое профессиональное мастерство (производительность выше нормы). Причины: наличие способностей; применение

- усовершенствований; чрезмерная интенсивность труда;
- за особо важные задания, за высокое качество продукции;
 - персональные надбавки, устанавливаемые руководством (за личный вклад в повышение эффективности – авторам рационализаторских предложений; авторам предложений по совершенствованию организации труда; за участие во внедрении нововведений).

Премии. Вводятся для стимулирования повышения качества продукции и эффективности производства. Могут быть нерегулярными и их величина существенно меняется в зависимости от достигнутых результатов.

- за качественное и своевременное выполнение работ (за выполнение этапов работ, по итогам года);
- за личный творческий вклад в общий результат (авторские за рост эффективности, за активное участие в освоение новаций).

Дополнительные выплаты и льготы. Также применяются для стимулирования повышения качества продукции и эффективности производства, однако имеют более жесткую зависимость от результатов работы:

- фиксированная сумма за каждую проданную единицу. Применяется для стимулирования деятельности по увеличению загрузки производственных мощностей;
- фиксированный процент от объема продаж. Используется в целях стимулирования сбыта;
- фиксированный процент от маржи (разница между продажной ценой и издержками). Цель – получение максимальной прибыли в текущий момент и при невозможности роста числа продаж;
- фиксированный процент от объема реализации в момент поступления денег по контракту. Используется при возникновении проблем со сбором дебиторской задолженности и в условиях высокой инфляции;

- выплата фиксированного процента от базовой зарплаты при выполнении плана реализации. Основная цель – обеспечение стабильности деятельности организации;
- приобретение акций компании. Повышение мотивации сотрудников в эффективной деятельности предприятия посредством привлечения к управлению и распределению прибыли.

Надбавки, премии и дополнительные выплаты отражают результат собственных достижений сотрудника.

Социальные выплаты. Во многих развитых странах перечисленные выше компоненты составляют лишь 50-70% общих расходов на содержание

персонала, оставшаяся часть относится к социальным выплатам, которые включают полностью или частичную оплату по статьям:

- оплата транспортных услуг (например, приобретение проездных билетов);
- предоставление медицинской помощи и лекарств;
- оплата отпуска и выходных дней;
- предоставление питания во время работы;
- оплата страхования жизни;
- оплата членства в клубах (спортивных, профессиональных и т.п.);
- финансирование загородных поездок и пикников;
- оплата консультирования по юридическим, финансовым и другим проблемам;
- отчисления в сберегательные фонды (например в пенсионный);
- выплата надбавок к пенсиям, единовременных пособий уходящим на пенсию;
- предоставление туристических путевок и путевок в оздоровительные учреждения;
- оплата коммунальных услуг;
- оплата подарков.

В некоторых организациях предоставление социальных выплат организуется по принципу «меню», то есть каждый сотрудник может подобрать на определенную сумму конкретные социальные выплаты из списка предлагаемых в организации.

Дивиденды по акциям предприятия. Перечисленные выше компоненты в большей степени относятся к индивидуальным формам оплаты труда. Вместе с тем широкое распространение имеют и групповые формы оплаты труда: бригадная, система Скэнлона, система Раккера и их некоторые другие.

4.3. Групповые системы оплаты труда

Групповые формы организации оплаты труда имеют целью:

- повышение эффективности действия системы стимулирования работающего путем обеспечения связи размера его заработка с трудовым вкладом в конечные результаты труда коллектива, подразделения и организации в целом;
- повышение материальной заинтересованности и ответственности коллектива и отдельных его работников за достижение наивысших конечных результатов труда коллектива, подразделения и организации в целом, за соблюдение договоров, за качество продукции;
- повышение эффективности инновационной деятельности;
- выявление и использование резервов сырья и трудозатрат;
- создание благоприятного психологического микроклимата в коллективе;
- развитие сферы использования коллективного принятия решений;
- укрепление дисциплины исполнения.

При переводе работников с индивидуальных на групповые формы оплаты труда рекомендуется предусмотреть выполнение следующих условий:

- совершенствование систем нормирования и учета результатов труда, повышение обоснованности нормированных плановых заданий специалистам, находящимся на повременной оплате труда;
- определение перечня особо важных работ, за выполнение которых могут

устанавливаться повышенные доплаты к должностным окладам;

- разработка системы коллективной и индивидуальной ответственности за качественное и своевременное выполнение заданий, рекламации и претензии со стороны потребителей;
- разработка системы координации коллективов (бригад, команд).

Для повышения эффективности координации и коммуникации в организации и обеспечения необходимых условий выполнения заданий подразделением, применяющим групповые формы организации и оплаты труда, взаимоотношения между коллективом этого подразделения и администрацией рекомендуется переводить на договорную основу.

В практике организации заработной платы в России наиболее известны следующие системы бригадной оплаты труда: повременно-премиальная, сдельно-премиальная, косвенно-сдельно-премиальная и аккордная.

Как правило, сдельная и повременная оплаты труда применялись в сочетании с премированием за выполнение и перевыполнение установленных бригаде количественных, качественных показателей производственного плана и показателей экономии материальных ценностей. При таком подходе заработная плата, подлежащая распределению между членами бригады, может быть рассчитана по одной из следующих формул:

– при сдельной оплате труда:

$$Z_{сд} = \sum_1^q C_{ч} \times T_{фi} ; \quad (13)$$

– при повременной оплате труда:

$$Z_{повр} = \sum_1^r C_{ч} \times T_{фi} ; \quad (14)$$

– при оплате труда бригад, состоящих из рабочих, оплачиваемых по сдельным расценкам (как правило, основные рабочие), и рабочих повременщиков (как правило, вспомогательные рабочие – наладчики, настройщики и т.п.):

$$Z_s = \sum_1^q P_i \times N_{\phi i} + \sum_1^n C_{\text{ч}} \times T_{\phi i} ; \quad (15)$$

– при сдельно-премиальной оплате труда:

$$Z_o = Z_{\text{сд}} \times \left(1 + \frac{b_1 + b_2}{100} \right) + \mathcal{E}_{\text{пр}} ; \quad (16)$$

или

$$Z_o = Z_s \times \left(1 + \frac{b_1 + b_2}{100} \right) + \mathcal{E}_{\text{пр}} ; \quad (17)$$

– при косвенно-сдельно-премиальной оплате труда:

$$Z_{\text{к.сд.пр.}} = \sum_1^q \left(P_{\text{к.сд.и}} \times N_{\phi i} + \frac{b_{\text{ср}}}{100} \right) + \mathcal{E}_{\text{пр}} ; \quad (18)$$

– при сдельно-прогрессивной оплате труда:

$$Z_{\text{сд.пр.}} = Z_{\text{сд}} + \frac{Z_{\text{сд}} \times (k_{\phi} - k_0)}{k_{\phi}} + \mathcal{E}_{\text{пр}} ; \quad (19)$$

– при аккордной оплате труда:

$$Z_{\text{ак}} = Z_{\text{сд}} \times \left(1 + \frac{b_{\text{с.с}}}{100} \right) + \mathcal{E}_{\text{пр}} ; \quad (20)$$

– при повременно-премиальной оплате труда:

$$Z_{\text{повр.п}} = \sum_1^r \left(C_{\text{ч}} \times T_{\phi i} + \frac{b_1 + b_2}{100} \right) + \mathcal{E}_{\text{пр}} ; \quad (21)$$

где q – количество видов выполненных работ;

P_i – общебригадная сдельная расценка за единицу выполненной работы;

$N_{\phi i}$ – фактическая выработка бригадой за расчетный период;

$C_{\text{ч}}$ – часовая тарифная ставка;

$T_{\phi j}$ – фактически отработанное время i -м рабочим;

$\mathcal{E}_{\text{пр}}$ – сумма единовременных премий бригаде;

b_1, b_2 – проценты премии соответственно из фонда заработной платы и фонда материального поощрения по конечным результатам работы бригады;

$P_{\text{к.сд.и}}$ – общебригадная расценка при косвенно-сдельной оплате труда;

$b_{\text{ср}}$ – средний процент премии обслуживаемых рабочих за расчетный период;

k_{ϕ} – фактический процент выполнения нормы выработки бригадой;

$k_{б}$ – исходная база для начисления прогрессивных доплат бригаде;

$b_{с.с}$ – процент премии за сокращение срока выполнения задания;

$г$ – количество человек в бригаде.

Для распределения заработка между членами команды можно воспользоваться системой коэффициентов трудового участия (КТУ). Данный подход широко использовался для хозрасчетных бригад в России.

$$З_i = З_{п} \times \frac{КТУ_i}{\sum_1^N КТУ_i} \quad (22)$$

На практике используются различные системы определения КТУ, учитывающих личный вклад в общее дело команды. Применение того или иного подхода зависит, в первую очередь, от организационной культуры и традиций и рекомендовать какой-либо конкретный способ, подходящий для всех организаций, внедряющих групповые методы оплаты труда, невозможно. Очевидно, можно использовать с учетом изменившейся экономической ситуации подходы, применявшиеся в России для определения КТУ в хозрасчетных бригадах, которые показали свою эффективность и жизнеспособность.

Один из подходов заключался в чисто эмпирическом, субъективном определении коэффициентов. В качестве статистических данных можно отметить, что в 1984 году в 40 % случаев определение этого коэффициента осуществлялось советом бригады, в 21,7 % – бригадиром и в 8 % – общим собранием.

Второй, более часто использовавшийся, подход заключался в применении некоторого базового коэффициента, который назначался каждому рабочему по итогам предшествующей работы (например, с учетом заработной платы за предыдущий год или 6 месяцев). Базовый коэффициент впоследствии корректировался по результатам месячной работы с учетом заранее сформированного списка понижающих и повышающих факторов.

К повышающим факторам обычно относили высокую индивидуальную выработку; овладение дополнительной профессией; экономное расходование

материалов; помощь другим членам команды; сложность выполняемых работ (иногда с учетом профессии); высокое качество работы и другие.

Понижающие факторы также были разнообразны: невыполнение заданий; низкое качество; прогулы, опоздания на работу; нелимитированные перерывы в работе; нарушение общественного порядка и др. Очевидно, что некоторые факторы имели ярко выраженный субъективный характер, и список факторов следует, как сказано ранее, пересмотреть с учетом изменившихся экономических условий.

Как видно из приведенных формул, в основе формирования показателей лежали установленные нормы и нормативы (нормы обслуживания, нормативы численности и т.п.). Очевидно, что в условиях современного, быстро изменяющегося, гибкого производства установление подобных норм – чрезвычайно сложный процесс. Во-первых, нормы должны пересматриваться в ходе изменения номенклатуры изделий, а в наукоемком производстве подобные изменения происходят постоянно. Во-вторых, в условиях рынка нормы должны учитывать проблемы сбыта продукции, то есть качество и цену продукции, издержки, связанные с ее реализацией и сопровождением, и т.п. Кроме того, представленные системы бригадной оплаты труда ориентированы на деятельность отдельной бригады и не учитывают деятельность бригады в рамках организации. Следовательно, подобные системы не могут быть применены в динамических структурах управления, которые в последнее время получили широкое распространение в наукоемком производстве.

В других странах среди групповых методов материального стимулирования наибольшую известность получили системы «Импрошейр», Скенлона, Раккера .

Система Скэнлона

О системе Скэнлона написано сравнительно мало, так как она в значительной мере является достоянием консультантов, которые часто считают программы своей собственностью. Тем не менее мы в состоянии исчислить распределение прибыли в рамках этой системы, хотя она не дает единой специальной формулы

расчетов.

Формула общего коэффициента базируется на доле совокупных расходов на рабочую силу в объеме реализованной продукции. У большинства компаний, особенно в обрабатывающей промышленности, указанные соотношения относительно стабильно во времени. Если это не так, формулу общего коэффициента применять не следует. Для исчисления допустимых расходов на заработную плату для каждого периода используют следующий коэффициент:

$$K_{\text{бср}} = \frac{Z_{\text{рс}}^{\text{с}}}{C_{\text{рпр}}}, \quad (23)$$

где $Z_{\text{рс}}^{\text{с}}$ – совокупные расходы на рабочую силу;

$C_{\text{рпр}}$ – стоимость реализованной продукции.

Используя базисный коэффициент и с учетом реализованной продукции за конкретный период, находят допустимые расходы на рабочую силу. Эти расходы затем сравнивают с фактической заработной платой. Если фактическая заработная плата ниже допустимой, выплачивают премию. Эту премию делят между компанией и работниками, обычно в соотношении 25:75 соответственно. Из доли работников часть можно поместить в резерв премий, который выполняет две основные функции. Он служит буфером на случай недостатка средств в последующие месяцы, о чем мы поговорим ниже. Его используют также в качестве дополнительного поощрения за долговременный рост результативности, и в конце года оставшийся резерв, если он имеется, распределяют таким же образом, как и месячную премию, но резерва больше не оставляют. Выплату премий в конце года закрывают. Если резерв отрицателен — убыток (не реальный убыток в долларах) берет на себя компания. Полезно рассмотреть пример расчета премии на основе формулы общего коэффициента. Такой расчет приведен в табл.5. Строки 1-4 нужны для расчета стоимости реализованной продукции, приведенной в строке 5. Обратите внимание на то, что стоимость продукции может и не отражать фактического уровня производства при данной продажной цене из-за возврата товаров и скидок, которые также принимаются в расчет.

Изменение запаса учитывают с целью компенсации колебаний или циклических изменений в объеме продаж. В нашем примере произошло чистое снижение запаса, а следовательно, товаров было продано больше, чем произведено. Используя базисный коэффициент 0,283 находим допустимые расходы на рабочую силу, которые отражаются в строке 6. Вычитаем из них фактическую заработную плату и получаем общий премиальный фонд. Если бы он был отрицательным, премия не выплачивалась бы, а дефицит был бы покрыт за счет премиального резерва. Таким путем работников побуждают создавать премиальный фонд ежемесячно. Доля компании в премиальном фонде равна 25%, работники получают 75%. Из доли работников 20% перечисляют в резервный фонд (строка 11), а остальную сумму немедленно распределяют (строка 12).

Таблица 5. Пример расчета по системе Скэнлона

Показатель		Долл.
1	Объем продаж	2 300 000
2	Возвраты, скидки, надбавки	-74 000
3	Чистые продажи	2 226 000
4	Изменение запасов (по стоимости или в продажных ценах)	-441 000
5	Реализованная продукция	1 785 000
6	Допустимые расходы на рабочую силу = (базисный коэффициент) * (строка 5) = 0,283 * (строка 5)	505 155

Окончание табл.5

7	Фактическая заработная плата	-470 000
8	Премиальный фонд	35 155
9	Доля компании = 25%	-8 788
10	Доля работников	26366
11	Резерв премий = 20%	-5 273
12	Подлежит немедленному распределению	21093

При использовании динамической сетевой структуры управления можно определить допустимые расходы на рабочую силу за период времени T:

$$Z_{pc}^{cp} = K_{бср} \times C_{рпр} = K_{бср} \times \left(\sum_{i=1}^T (C_i \times A_i) \pm \Delta S \pm \Delta Z \right), \quad (24)$$

где T – расчетный период ;

C_i, A_i – соответственно цена и объем продаж продукции рабочей команды в i -й момент времени (день, неделя, месяц);

ΔS – суммарные возвраты, скидки, надбавки в расчетный период;

ΔZ – изменение запасов за расчетный период.

Допустимые расходы на рабочую силу позволяют определить партисипативную заработную плату команды:

$$Z_{\Pi} = Z_{\Phi} + k_{\text{раб}} \times (Z_{\text{рс}}^{\text{сп}} - Z_{\Phi}) \times (1 - k_{\text{рез}}), \quad (25)$$

где Z_{Φ} – заработная плата, выданная членам команды за расчетный период;

$k_{\text{раб}}$ – коэффициент, определяющий долю команды в премиальном фонде;

$k_{\text{рез}}$ – коэффициент резервирования премии.

Таким образом, система Скенлона может быть использована в рамках динамической сетевой структуры управления. Главная трудность заключается в определении коэффициентов $K_{\text{бср}}$, $k_{\text{раб}}$ и $k_{\text{рез}}$. Базисный коэффициент и коэффициент, определяющий долю команды в премиальном фонде, могут быть получены на основе анализа деятельности организации в период, предшествующий внедрению рабочих команд, с последующим уточнением в процессе деятельности команд по согласованию между представителями работников (координаторов команд, профсоюза) и администрации (менеджеров, команды менеджеров). Коэффициент резервирования премии устанавливается также по согласованию между командой и менеджерами и может отличаться для различных команд. Вместе с тем применение базисного коэффициента основывается на предыдущем опыте и не учитывает возможных изменений, вызванных действиями команды в решении вопросов, связанных со стоимостью сырья, материалов и услуг, потребленных в процессе разработки, внедрения, производства, продажи нововведения. Результаты прямых контактов с поставщиками и потребителями, принятия новых технических и технологических решений очень сложно учесть в рамках базисного коэффициента.

Система Раккера

Подобно системе Скэнлона контроль над системой Раккера находится в руках небольшой группы. Фактически система Раккера представляет собой зарегистрированный торговый знак, право на который принадлежит компании «Эдди-Раккер-Никкеле» из Кембриджа (штат Массачусетс). Первый шаг в ходе применения системы Раккера заключается в бухгалтерском анализе, необходимом для определения индекса стоимости чистой продукции фирмы. Чистая продукция, или добавленная стоимость, – это разность между рыночной стоимостью произведенной продукции и стоимостью сырья, материалов и услуг, потребленных при ее производстве. Добавленная к продукту стоимость принимается в качестве меры производительности. Эта величина сильно зависит от многих факторов, например от стоимости материалов, а также циклических и сезонных факторов. По указанной причине величина чистой продукции, употребляемая при расчетах по системе Раккера, представляет собой среднюю за предшествующие 3-7 лет (О’Делл, 1981). Тем самым обеспечивается эффект сглаживания и последовательная оценка чистой продукции. Следующий шаг – исчисление «нормы Раккера». Это доля чистой продукции, выплачиваемая рабочим в виде заработной платы. Фактически она представляет собой чистую продукцию на каждый доллар заработной платы. Используемая норма должна быть средней за ряд лет. Ее стабильность во времени оправдывает такое ее использование. Установлено, что указанный показатель стабилен в течение длительных периодов времени в большинстве компаний обрабатывающей промышленности (О’Делл, 1981). Расчет премии сходен с ее исчислением в рамках системы Скэнлона, но он несколько более сложен в связи с использованием показателя чистой продукции. Пример расчета приведен в табл.6. Стоимость продукции рассчитана аналогично — с учетом поправки на возвраты, надбавки и скидки, а также на изменение запасов. Для получения чистой продукции из стоимости продукции вычитают издержки, связанные с материалами и другими, не относящимися к рабочей силе, затратами, включая услуги со стороны. Для получения допустимых расходов на рабочую силу норму Раккера соотносят с чистой продукцией. Начиная с этого момента расчеты опять

такие же, как в системе Скзплона. за исключением доли компании, – как правило, в системе Раккера она равна 50 %.

Таблица 6. Пример расчета по системе Раккера

	Показатель	Долл.
1	Объем продаж	1 800 000
2	Возвраты, скидки, надбавки	-60 000
3	Чистые продажи	1 740 000
4	Изменение запасов	360 000
5	Реализованная продукция	2 100 000
6	Материалы, сырье – 950 000 долл. другие услуги со стороны и не относящиеся к рабочей силе расходы – 400 000 долл.	-1 350 000
7	Чистая продукция	750 000

Окончание табл.6

8	Допустимые расходы на рабочую силу (норма Раккера = 50,2%)	-376500
9	Фактические расходы на рабочую силу	-340 000
10	Премиальный фонд	36 500
11	Доля компании	-18 250
12	Доля работников	18 250
13	Резерв премий – 20%	-3 650
14	Подлежит немедленному распределению	14 600

Для использования на стадии динамической сетевой структуры управления, где наиболее велика самостоятельность команд исполнителей, предлагается использовать модифицированный вариант системы Раккера. Модифицированный вариант предполагает возможность работы сотрудника в нескольких командах одновременно и распределение заработной платы в рамках команды, что не предусмотрено системой Раккера.

В системе Раккера также первоначально определяются допустимые совокупные расходы на рабочую силу, но с учетом стоимости сырья, материалов и услуг, потребленных в процессе разработки, внедрения, производства, продажи нововведения:

$$Z_{pc}^{cp} = K_p \times \left(\sum_{i=1}^T (C_i \times A_i) \pm \Delta S \pm \Delta Z \times И \right), \quad (26)$$

где T – расчетный период ;

C_i, A_i – соответственно цена и объем продаж продукции рабочей команды в i -й момент времени (день, неделя, месяц);

ΔS – суммарные возвраты, скидки, надбавки в расчетный период;

Z – изменение запасов за расчетный период;

I – стоимость сырья, материалов и услуг, потребленных в процессе разработки, внедрения, производства, продажи нововведения;

K_p – коэффициент, учитывающий долю чистой продукции, выплачиваемой членам команды в виде заработной платы.

Подобный подход позволяет учесть конечные результаты деятельности рабочей команды. Однако на практике целесообразно часть данной суммы выплатить членам команды в процессе выполнения работы. Это связано с тем, что конкретное задание может выполняться в течение длительного периода. Заработная плата, выданная членам команды в процессе выполнения задания (Z_a), может быть определена на основе анализа предыдущей деятельности членов команды. Так как члены команды могли ранее работать в других командах и получить некоторое вознаграждение в других командах в рассматриваемый период, можно предложить расчет Z_a по следующей формуле:

$$Z_a = k_y \times \sum_{i=1}^N (Z_{cpi}^{T-1} - Z_{ai}^T), \quad (27)$$

где k_y – понижающий коэффициент, учитывающий возможность снижения результативности деятельности рабочей команды;

N – число членов команды;

Z_{cpi}^{T-1} – заработная плата, полученная i -м членом команды за предыдущий аналогичный по продолжительности период времени;

Z_{ai}^T – заработная плата, полученная i -м членом команды за рассматриваемый период в других командах.

Тогда сумма, распределяемая между членами команды после выполнения задания, может быть выражена как:

$$Z_{\text{п}} = (Z_{\text{рс}}^{\text{сд}} - Z_{\text{а}}) \times (1 - k_{\text{рез}}), \quad (28)$$

где $k_{\text{рез}}$ – коэффициент резервирования премии.

Резерв премии предусматривается для погашения задолженности команды в случае перерасхода заработной платы, полученной в процессе выполнения задания ($Z_{\text{рс}}^{\text{сд}} < Z_{\text{а}}$), для стимулирования команды в случае недостаточно успешной деятельности ($Z_{\text{рс}}^{\text{сд}} = Z_{\text{а}}$ или $Z_{\text{рс}}^{\text{сд}} - Z_{\text{а}} < \delta$), для оплаты некоторых образовательных курсов, не предусмотренных запланированными образовательными программами.

Для распределения $Z_{\text{п}}$ между членами команды также можно воспользоваться системой коэффициентов трудового участия. Вместе с тем может быть учтена также сумма, которую получил член команды на основе своей работы в предшествующий период. Тогда

$$Z_i = (Z_{\text{п}} + Z_{\text{а}}) \times \frac{\text{КТУ}_i}{\sum_i \text{КТУ}_i} - k_y \times (Z_{\text{сп}i}^{\text{T-1}} - Z_{\text{а}i}^{\text{T}}). \quad (29)$$

В том случае, если $Z_i < 0$, указанную сумму следует восполнить из резерва команды. Такая ситуация возможна в случае завышенных значений суммы выплат в процессе работы и наличии конфликтной ситуации внутри команды.

Система «Импрошейр»

Система «Импрошейр» разработана консультантом по вопросам управления Митчеллом Файном. «Импрошейр» представляет собой зарегистрированный торговый знак. «Импрошейр» отличается от прочих систем распределения прибыли, в нескольких аспектах. Выгоды от повышения производительности измеряют не в долларах, а в рабочих часах. Используют нормо-часы и базисные коэффициенты производительности, а для контроля нормативов времени — принципы «потолка» и «выкупа» нормы. В системе «Импрошейр» учитываются многие элементы, и не все из них удастся здесь рассмотреть. Тем не менее будут охарактеризованы основные понятия и приведены некоторые примеры расчетов. Расчет премий в рамках системы «Импрошейр» начинают с

нормо-часов. Это нормативное время, требуемое для производства единицы продукции.

$$H_j^t = \frac{T_{jc} - T_{jn}}{N_j}, \quad (30)$$

где T_{jc} – суммарные затраты времени на конкретный вид продукции;

T_{jn} – время затраченное на непроизводительные работы (простои, перемещение материалов, заготовок);

N_j – объем выпуска j -го вида продукции.

Для каждого вида продукции имеется норматив времени. Указанный норматив используют для исчисления суммарных трудо-затрат по норме. Эта величина представляет собой нормативные трудозатраты при данном объеме продукции, т.е. произведение удельной нормы на число произведенных единиц. При выпуске нескольких видов продукции эти произведения суммируют и получают суммарные нормативные трудозатраты.

Базисный коэффициент производительности (БКП) исчисляются путем деления отработанных человеко-часов, включая вспомогательные работы, на суммарные нормативные трудозатраты. БКП представляет собой базисную меру общих трудозатрат на производство единицы продукции. БКП можно выразить так:

$$K_{\text{бпр}} = \frac{Z_c}{\sum_1^p N_j \times H_j^t}, \quad (31)$$

где Z_c – суммарные трудозатраты.

В табл. 7 показан пример расчета БКП для компании, выпускающей два вида продукции.

Таблица 7. Исчисление базисных коэффициентов производительности

Производственные рабочие	20 (А-8, Б-12)
Вспомогательные рабочие	10
Число часов, отработанных каждым	40
Произведенные единицы продукции	А-80, Б-60
Нормо-часы:	
Продукт А = $8 \times 40 / 80 =$	4ч
Продукт Б = $12 \times 40 / 60 =$	8ч

Суммарные нормо-часы:	
Продукт А = 4ч × 80 единиц =	320
Продукт Б = 8ч × 60 единиц =	480
Итого	800
БКП = (20 + 10) × 40 / 800	1,5

Премии исчисляют на основе БКП. Их используют для расчета часов «Импрошейр» – общих трудозатрат, допустимых при некотором объеме производства с учетом базисной информации. Пример расчета премии приведен ниже.

Важной особенностью системы «Импрошейр» является установление потолка производительности – 30% сверх нормы. Постоянное превышение «потолка» ведет к пересмотру норм времени. Но это не служит дестимулятором для работников, так как компания производит «выкуп» нормы в виде единовременной выплаты работникам.

Расчет премий в системе «Импрошейр»

Произведенные единицы продукции

Продукт А – 100 единиц

Продукт Б – 50 единиц

БКП = 1,5 (из табл.7)

Отработанные человеко-часы = 950

Премия

Продукт А = 4ч × 100 единиц × 1,5 = 600

Продукт Б = 8ч × 50 единиц × 1,5 = 600

Нормативные часы «Импрошейр» = 1200

Фактически отработанные часы = 950

Сэкономленные часы = 250

Премияльные часы (0,5 × сэкономленные часы) = 125

Премия = 125 / 950 = 13,2%

Для того чтобы прийти к распределению выгод, связанных с повышением производительности, каждую неделю исчисляют четырехнедельные

кумулятивные итоги для фактически отработанных часов и часов «Импрошейр» на основе БКП для каждого продукта. На базе этих итогов можно определить сэкономленные часы и долю, причитающуюся работникам (процент премии). Если превышение больше 30%, часы, сэкономленные сверх 30%, «откладываются» на будущее время для использования в тех случаях когда прирост производительности ниже 30%-ного потолка. Когда рабочие и администрация приходят к выводу, что производительность постоянно превышает потолок, и уверены в том, что положение сохранится, прибегают к процедуре «выкупа». От этого выигрывают обе стороны.

Расчеты, связанные с распределением выгод от роста производительности, включая откладываемые сверхнормативные часы, проиллюстрированы в табл.8. Если доля работников (колонка 8) превышает 30% (как в периоде 5) – она уменьшается до 30%. С учетом указанного снижения соответственно корректируют сэкономленные часы. Разность между нескорректированными и скорректированными сэкономленными часами представляет собой излишек сверх «потолка», который откладывают на следующий период (в данном случае – период 6). Непрерывное увеличение числа избыточных часов указывает на то, что производительность постоянно выше «потолка».

Таблица 8. Расчет распределения выгоды от роста производительности

Период (неделя)	Фактически отработанные часы	Нормативные часы	Кумулятивные часы		Излишние (отложенные) часы	(6) + (5)	Сэкономленные часы (7) – (4)		Доля работников (9) / (4) %
			фактические	нормативные			100 %	50 %	
1	360	490							
2	380	700							
3	360	500							
4	350	410	1450	2100		2100	650	325	22,4
5	380	760	1470	2370		2370	882	441	30,0
6	400	480	1490	2150	18	2168	678	339	22,8
7	370	550	1500	2200		2200	700	350	23,3

Если выкуп признан необходимым, в системе «Импрошейр» предусмотрен ряд шагов для корректировки норматива, а также для расчета процента выкупа и абсолютной суммы. Они рассчитываются так, чтобы работники имели возможность и после выкупа сохранить предельную надбавку, так что заработки.

обусловленные ростом производительности, не снижаются. На отложенные часы расчеты не влияют. В расчетах: использованы следующие обозначения:

M – множитель, применяемый для корректировки всех нормативов; времени (десятичная дробь);

V – «потолок» производительности, выраженный в виде десятичной дроби (он включает доли как работников, так и компании, так что 30%-ный «потолок» при 50%-ной доле означает, что $V = 1,6$);

A – средняя фактическая производительность в момент выкупа, выраженная в виде десятичной дроби (здесь также включены доли работников и компании);

S – доля работников при распределении выгод, обусловленных ростом производительности (десятичная дробь);

R – базисная часовая ставка оплаты;

v – процент выкупа в виде десятичной дроби (доля работников);

B – сумма выкупа в расчете на одного работника.

Используя указанные обозначения, сделаем следующие расчеты:

1. Новые нормативы по продуктам

$$M = V / A$$

2. Процент выкупа (десятичная дробь)

$$v = (A - V) \times S$$

3. Сумма выкупа в расчете на одного работника

$$B = v \times R \times (2000 \text{ ч/год})$$

В качестве примера рассмотрим следующий случай. Потолок определен в 30%, но в рамках системы «Импрошейр» равные доли работников в среднем получают 50%-ную долю. Базисная часовая ставка равна 8 долл. Решение о выкупе приведет к таким результатам:

$$S = 0,5;$$

$$R = 8,00;$$

$$V = 1,0 + (0,3 / S) = 1 + (0,3 / 0,5) = 1,6;$$

$$A = 1,0 + (0,5 / S) = 1 + (0,5 / 0,5) = 2,0;$$

$$M = V / A = 1,6 / 2,0 = 0,8;$$

$$v = (A - V) \times S = (2,0 - 1,6) \times 0,5 = 0,2;$$

$$B = v \times R \times 2000 = 0,2 \times 8 \times 2000 = 3200 \text{ долл.}$$

Нормы корректируют путем умножения на М. Например если норма времени была равна 3 мин. то после выкупа она будет $3 \times 0,8$; или 2,4 мин.

Система «Импрошейр» обеспечивает эффективный способ распределения выгод обусловленных ростом производительности, и применяет дополнительные элементы в виде предела («потолка») и «выкупа».

Однако несмотря на привлекательность, с точки зрения стимулирования роста производительности труда, и возможность применения групповых норм в условиях динамической сетевой структуры, система «Импрошейр» может быть предложена только для сфер производства, связанных с устоявшейся номенклатурой изделий. В наукоемком производстве вследствие постоянного обновления продукции применение системы «Импрошейр» затруднительно.

Современные тенденции в области компенсации

Исследования ученых показывают, что в условиях постоянно ускоряющегося технического прогресса и глобализации рынков решающими факторами достижения успеха в долгосрочной перспективе являются:

- скорость, т.е. способность в максимально короткие сроки удовлетворять потребности клиентов;
- гибкость, т.е. способность адекватно реагировать на изменения потребностей клиентов и состояния внешней среды;
- открытость для нововведений, т.е. способность постоянно осваивать новые технологии, выпуск новых видов продукции, применять новые методы управления и т.д.;
- акцент на коллективную работу, т.е. способность координировать действия и создать атмосферу сотрудничества в больших коллективах.

Для того; чтобы обеспечить наличие этих факторов, организации были вынуждены сократить количество иерархических уровней и бюрократических процедур, упростить системы управления и производственные процессы.

уменьшить степень регламентации производственных обязанностей сотрудников и делегировать функции принятия решений на нижние уровни организации, сделать акцент на универсальность, а не на узкую специализацию в профессиональной подготовке своих сотрудников и т.д. Изменения в структуре организаций и методах управления ими привели, в свою очередь, к изменениям в системе компенсации.

Как показывают результаты трех обследований 1000 крупнейших – корпораций мира, проведенных в 1987, 1990 и 1993 годах, существует несколько ярко выраженных тенденций таких изменений:

- возрастание масштабов применения переменных методов заработной платы и возрастание доли переменной части в общем доходе сотрудников;
- возрастание масштабов применения групповых форм заработной платы и увеличение их доли в общем доходе сотрудника;
- широкое распространение систем платы за знания и компетенции;
- развитие системы гибких льгот.

По результатам обзора, в 1993г. более 90% компаний использовали те или иные методы переменной заработной платы и около 80% – системы вознаграждения по результатам работы группы. Наиболее популярными методами компенсации являются опционы (используются в 85% компаний), участие в прибылях (66%), участие в экономии издержек (42%). Гибкая система льгот используется в 68% и системы платы за знания или компетенции в 60% опрошенных компаний. В тоже время следует отметить две особенности распространения нетрадиционных систем компенсации, выявленных в ходе обзора. Во-первых, новые методы заработной платы в большинстве компаний не вытесняют полностью традиционную систему, а дополняют ее – 73% компаний используют систему должностных окладов для определения базовой заработной платы. Во-вторых, нетрадиционные системы охватывают не всех работников компании, а только отдельные категории или подразделения, что косвенно свидетельствует о том, что большинство компаний продолжают рассматривать новые методы оплаты в качестве экспериментальных. Планы участия в прибылях

распространяются в среднем на 21-40% сотрудников, гибкие льготы – на 50% сотрудников, система платы за знания – на 1-20% сотрудников организации.

То? как организация вознаграждает своих сотрудников, имеет решающее значение для ее функционирования, поэтому управление компенсацией является стратегической задачей руководства любой организации. В тоже время, компенсация, непосредственно затрагивающая материальные интересы сотрудников, является крайне чувствительной областью, в которой цена ошибки чрезвычайно велика. Неправильные решения могут привести к болезненным для организации последствиям в виде демотивации работников, стагнации или снижению производительности, высокой текучести персонала, напряженности в отношениях между сотрудниками. Поэтому все изменения в этой сфере должны быть хорошо продуманы и соответствующим образом подготовлены. Основная цель системы компенсации – обеспечение реализации стратегических целей организации за счет привлечения, сохранения и стимулирования персонала. Следовательно, необходимым условием создания эффективной системы компенсации является определение стратегических целей компании и требуемых для их достижения характеристик персонала: навыков, поведения и т.д. Затем, из существующего сегодня набора систем и методов компенсации требуется выбрать те, которые:

- 1) ориентируют сотрудников на реализацию стратегических целей компании
- 2) соответствуют ее организационной культуре.

Только руководство организации (иногда с использованием профессиональной помощи) может определить, какие методы вознаграждения наиболее подходят его компании. Тем не менее, исследования показали, что существуют некоторые общие закономерности. В организациях, действующих в условиях достаточно стабильной внешней среды, более эффективными являются традиционные методы вознаграждения, в то время как в компаниях, работающих в условиях высокой нестабильности и непредсказуемости, успешнее функционируют нетрадиционные системы компенсации. Это утверждение справедливо и в отношении внутренних организационных структур – в жестких

иерархических организациях эффективнее использовать традиционные методы, а в организациях с быстро меняющейся или размытой структурой лучше работают нетрадиционные методы. Компенсация является одной из наиболее чувствительных областей управления компанией, поэтому организация, меняющая систему вознаграждения своих сотрудников, часто сталкивается с сопротивлением с их стороны. Наиболее успешно подобные изменения осуществляются тогда, когда компания распространяет их не на всех сотрудников сразу, а проводит эксперимент в одном из подразделений. Эксперимент приносит двойную пользу – позволяет руководству протестировать новую систему на практике и служит средством убеждения сотрудников, на которых новая система распространится в будущем. При внедрении новой системы оплаты руководству организации следует помнить, что основным источником сопротивления чаще являются руководители среднего звена, а не простые работники. Эти руководители могут расценить изменение системы вознаграждения как попытку ограничить их власть, лишить их важных инструментов управления.

Поддержка руководителей среднего звена является основным условием успеха при внедрении новых систем компенсации. Добиться ее можно за счет привлечения этих руководителей к разработке самой системы, разъяснения преимуществ, которые получит организация и сам руководитель в результате ее внедрения. Проведение эксперимента так же может помочь привлечь на свою сторону руководителей среднего звена. При разработке новой системы вознаграждения руководство должно заранее оценить возможные последствия ее внедрения с точки зрения влияния на другие системы управления персоналом – отбор, профессиональное обучение, оценка, продвижение – и внести необходимые коррективы для поддержания их взаимосвязи и взаимодополняемости.

Создавая систему компенсации, организация должна помнить, что идеальных систем не существует и не стоит затрачивать ресурсы на их изобретение. Напротив, нужно хорошо представлять себе недостатки реальной системы и возможное влияние этих недостатков на функционирование организации, чтобы

подготовиться к нейтрализации негативных последствий с помощью других методов управления.

И, наконец, не следует забывать, что ничто не вечно, и что создаваемая сегодня система компенсации рано или поздно устареет. Руководство должно быть готово к этому и не цепляться за систему, которая может быть мила сердцу ее создателей, но не отвечает стратегическим целям компании и ситуации на рынке.

Очевидно, что в организации может быть предусмотрена некоторая система кредитования команд. Эту систему можно было бы использовать при низкой величине резервного фонда.

За рубежом естественно используются и другие подходы к формированию системы оплаты труда. Рассмотрим некоторые из них.

4.4. Системы оплаты труда в зарубежных фирмах

За рубежом получили распространение следующие формы и системы оплаты труда:

- *Дифференциальные системы заработной платы.* Предусматривается применение повышенных тарифных ставок (расценок) для оплаты труда сотрудников, выполняющих и перевыполняющих высокие нормы. Оплата труда сотрудников, не выполняющих эти нормы, производится по пониженным ставкам (расценкам).
- *Эмпирические системы заработной платы.* Предполагают повышенную оплату труда по пониженной тарифной ставке при условии выработки, составляющей от $\frac{4}{3}$ до $\frac{3}{4}$ повышенной нормы.
- *Сдельно-регрессивные системы.* Построены таким образом, что, начиная с определенного уровня выработки, 100% и выше (норма) труд рабочего оплачивается по повышенной тарифной ставке.
- *Комбинированные системы.* Представляют собой сочетание дифференциальных и сдельно-регрессивных систем. Особенность состоит в том, что устанавливается определенный уровень выработки, при

достижении которого тарифная ставка работника повышается.

- *Однофакторные системы заработной платы.* Предусматривают изменение уровня заработной платы в зависимости только от одного фактора – выработки. Получили распространение на предприятиях с низким уровнем механизации и с высоким удельным весом ручного труда.
- *Многофакторные системы заработной платы.* Представляют собой разновидность повременной и сдельной оплаты труда, которые применяются в высокомеханизированных производствах.
- *Всефакторные системы заработной платы.* Предусматривают применение технологических надбавок к норме времени и направлены на повышение интенсивности труда работника.

Также известны системы оплаты труда, получившие свое название в соответствии с именами авторов:

- система оплаты труда Тейлора;
- система оплаты труда Меррика;
- система оплаты труда Гантта;
- система оплаты труда Эмерсона;
- система оплаты труда Барта;
- система оплаты труда Роуэна;
- система оплаты труда Хэлси;
- система оплаты труда Бедо.

Система оплаты труда Тэйлора.

Применяется два уровня часовых тарифных ставок. Оплата производится в зависимости от времени, затрачиваемого на единицу продукции. Устанавливается коэффициент изменения часовой ставки:

- 1) меньше единицы при выработке до 100% нормы;
- 2) больше единицы при выполнении и перевыполнении нормы.

Система основана на высокой норме времени, устанавливаемой на основе хронометража и изучения движений специально подготовленных высококвалифицированных рабочих. Высокая норма превышает на 30-40%

нормальный уровень норм, рассчитанных на среднего рабочего. Система предусматривает работу только рабочих «высокого класса». Малейшая ошибка в установлении нормы может иметь серьезные последствия (их не смогут выполнить даже рабочие высокого класса, а это приведет к потере ценных для предприятия рабочих), однако установление пониженной нормы обесценивает мотивационный характер системы и вызывает рост издержек на рабочую силу.

1) При выработке до 100 % высокой нормы:

$$З_{\Pi i} = 0,08 \times H_{вр} \times R_{ч} . \quad (32)$$

2) При выполнении и перевыполнении нормы:

$$З_{\Pi i} = 1,20 \times H_{вр} \times R_{ч} , \quad (33)$$

где $З_{\Pi i}$ – заработная плата рабочего;

$H_{вр}$ – время по норме, чел.-ч.;

$R_{ч}$ – часовая тарифная ставка.

Применяется на предприятиях с хорошо поставленным нормированием труда, на высокомеханизированных работах при индивидуальной сдельной оплате труда или конвейерном способе производства, когда можно принудительно регулировать скорость протекания трудовых операций. Может применяться и на чисто ручных операциях.

Система оплаты труда Меррика.

Применяется три уровня часовых тарифных ставок. Оплата по самой низкой шкале выработки производится на основе часовой ставки без применения понижающего коэффициента; остальные шкалы выработки имеют повышающий коэффициент. Премия при 83 % выработки ничтожно мала, но тем не менее она побуждает рабочего заработать ее. Гарантированная часовая оплата не предусматривается:

1) при выработке до 83 % высокой нормы:

$$З_{\Pi i} = H_{вр} \times R_{ч} ; \quad (34)$$

2) при выработке от 83 % до 100 % высокой нормы:

$$З_{\Pi i} = 1,08 \times H_{вр} \times R_{ч} ; \quad (35)$$

3) при перевыполнении высокой нормы:

$$З_{Пi} = 1,20 \times H_{вр} \times R_{ч}, \quad (36)$$

где $З_{Пi}$ – заработная плата рабочего, д.е.

$H_{вр}$ – время по норме, чел.-ч.,

$R_{ч}$ – часовая тарифная ставка, д.е.

Используется как переходная к системе Тэйлора модель. Имеет завуалированный характер сильной эксплуатации. Применяется на предприятиях с хорошо поставленной системой нормирования труда. Во многом аналогична системе Тэйлора.

Система оплаты труда Гантта.

Устанавливается высокая норма выработки. При невыполнении нормы рабочему гарантируется его повременная ставка. Повременная часовая тарифная ставка устанавливается на значительно более низком уровне, чем основная сдельная ставка рабочего. Система предусматривает премирование мастеров в зависимости от числа рабочих, выполнивших норму, что побуждает мастеров добиваться от рабочих выполнения нормы. Со 100% выполнения нормы рабочим выплачивается премия в дополнение к повременной ставке, а за дальнейшее повышение выработки сверх нормы производится оплата по прямой сдельной системе на основе ставок сдельщика более высоких, чем повременные. Премия представляет собой определенную процентную надбавку к повременной ставке, образующую ставку сдельщиков, на основе которой и производится исчисление заработков рабочего, начиная со 100 % высокой нормы. По различным видам работ устанавливается различный размер премии, т.е. коэффициент 1,20 может изменяться в зависимости от вида работ:

1) при выполнении до 100 % высокой нормы:

$$З_{Пi} = H_{ф} \times R_{ч}; \quad (37)$$

2) при перевыполнении высокой нормы:

$$З_{Пi} = H_{вр} \times R_{ч}, \quad (38)$$

где $З_{Пi}$ – заработная плата рабочего, д.е.;

$H_{ф}$, $H_{вр}$ – соответственно фактически затраченное время и время по норме,

чел.-ч.,

$R_{\text{ч}}$ – часовая тарифная ставка, д.е.

Систему рекомендуется внедрять на предприятиях, где высокий уровень накладных расходов, на высокомеханизированных предприятиях с дорогостоящим оборудованием. Система не применима к труду неквалифицированных рабочих.

Система оплаты труда Эмерсона.

Определяется «эффективность» труда рабочих путем деления времени по норме на фактически затраченное число часов. Например, если рабочий затратил 5 часов на работу, которую по норме надо выполнить за 4 часа, то его эффективность составит 80 %. Практически исчисляется не эффективность выполнения какой-либо работы, а среднемесячная эффективность труда, что выгодно для руководства компании, ибо происходит выравнивание отклонений эффективности, имевших место в отдельные дни. Система обеспечивает меньший рост зарплаток при уровнях выработки свыше 100 % высокой нормы, чем иные системы:

1) при выработке до 66 % высокой нормы:

$$Z_{\text{Пн}} = H_{\text{ф}} \times R_{\text{ч}}; \quad (39)$$

2) при выработке от 66 % до 100 % высокой нормы:

$$Z_{\text{Пн}} = H_{\text{ф}} \times R_{\text{ч}} \times (1 + n); \quad (40)$$

3) при выработке от 100% высокой нормы и более:

$$Z_{\text{Пн}} = H_{\text{вр}} \times R_{\text{ч}} + 0,20 \times H_{\text{ф}} \times R_{\text{ч}}, \quad (41)$$

где $Z_{\text{Пн}}$ – заработная плата рабочего, д.е.

$H_{\text{ф}}$, $H_{\text{вр}}$ – соответственно фактически затраченное время и время по норме, чел.-ч.,

$R_{\text{ч}}$ – часовая тарифная ставка, д.е.,

n – премиальная надбавка, %.

Система рекомендуется к применению в тех случаях, когда нужно обеспечить постепенный переход от повременной формы оплаты труда к прямой сдельной системе с высокой нормой.

Система оплаты труда Барта.

Система основана на экономии времени, даже теоретически не обеспечивает гарантии повременной ставки, работает с применением высокой и низкой нормы. При часовой ставке в 1 д.е. и выполнении работы за 4 часа (при норме 5 часов) заработок рабочего будет равен 4,47 д.е. или 1,12 д.е. в час (при прямой сдельщине 1,25 д.е. в час). Система стимулирует рабочего к выполнению нормы даже в большей степени, чем прямая сдельщина, поскольку при невыполнении нормы заработка рабочего выше, чем при прямой сдельщине. При перевыполнении нормы с ростом выработки происходит резкое относительное снижение почасовых заработков, поэтому отпадает необходимость снижать расценки.

$$З_{\text{Пп}} = R_{\text{ч}} \times \frac{1}{\sqrt{H_{\text{ф}} \times H_{\text{вр}}}}, \quad (42)$$

где $З_{\text{Пп}}$ – заработная плата рабочего, д.е.,

$R_{\text{ч}}$ – часовая тарифная ставка, д.е.,

$H_{\text{ф}}$, $H_{\text{вр}}$ – соответственно фактически затраченное время и время по норме, чел.-ч.

Рекомендована для предприятий, где нормы устанавливаются опытным путем по прошлым показателям. Практическое применение возможно лишь с помощью специально разработанных таблиц оплаты труда. Рабочим трудно объяснить, как она действует, что вызывает их недоверие к данной системе.

Система оплаты труда Роуэна.

На основе прошлых отчетных периодов устанавливается норма на работу и гарантия выплаты премии за сэкономленное время. Премия принимает форму процента от повременной ставки рабочего. Процент премии не постоянный и равен проценту, который составляет фактически затраченное время от времени по норме. При часовой ставке в 1 д.е. и выполнении работы за 4 часа (при норме 5 час.) премия составит 80 % от тарифной ставки (4 ч. равны 80 % от 5 ч.). Рабочий заработает за 4 часа 4,8 д.е. или 1,2 д.е. в час. При прямой сдельной оплате труда

он заработал бы при прочих равных условиях 1,25 д.е. в час. Фактически рабочий не премируется, а наоборот, из его заработка производится удержание. Особенность системы в том, что рабочий никогда не сможет заработать 200 % своей тарифной ставки.

$$Z_{\text{Пi}} = H_{\text{ф}} \times R_{\text{ч}} + \frac{H_{\text{ф}}}{H_{\text{вр}}} \times (H_{\text{вр}} - H_{\text{ф}}) \times R_{\text{ч}}, \quad (43)$$

где $Z_{\text{Пi}}$ – заработная плата рабочего, д.е.,

$H_{\text{вр}}$, $H_{\text{ф}}$ – соответственно фактически затраченное время и время по норме, чел.-ч.,

$H_{\text{ф}} / H_{\text{вр}}$ – выработка процентов к норме, % ,

$H_{\text{вр}} - H_{\text{ф}}$ – сэкономленное за смену время, чел.-ч.,

$R_{\text{ч}}$ – часовая тарифная ставка, д.е.

Система применяется, когда нормы устанавливаются стихийно, а не путем хронометража. Нет необходимости снижать ставки и расценки, ибо по мере роста выработки автоматически происходит относительное снижение зарплат. Система застраховывает предпринимателей от необходимости выплачивать высокую заработную плату рабочим, которые добились высокой выработки. Она хорошо срабатывает, когда нормирование плохо поставлено или вообще отсутствует, а также применительно к вновь обучаемым рабочим (зарплаты растут быстрее на начальных этапах перевыполнения низкой нормы).

Система оплаты труда Хэлси.

За работу, выполненную в установленное нормой время, рабочий получает по повременной ставке за фактически затраченное время. При выполнении работы за меньший промежуток времени по повременной ставке оплачиваются фактические затраты времени и дополнительно начисляется премия за сэкономленное время с учетом коэффициента понижения, т.е. выгода в производительности делится между собственником предприятия и рабочим. При этой системе чем больше выработка, тем в относительно меньшей степени растет часовая зарплата рабочего, тем выше норма его эксплуатации.

1) при выработке до 60 % установленной нормы:

$$Z_{\text{Пл}} = H_{\text{ф}} \times R_{\text{ч}} ; \quad (44)$$

2) при выработке от 60 % и свыше:

$$Z_{\text{Пл}} = H_{\text{ф}} \times R_{\text{ч}} + K_{\text{ч}} \times (H_{\text{вр}} - H_{\text{ф}}) \times R_{\text{ч}} , \quad (45)$$

где $Z_{\text{Пл}}$ – заработная плата рабочего, д.е.,

$H_{\text{вр}}$, $H_{\text{ф}}$ – соответственно фактически затраченное время и время по норме, чел.-ч.,

$R_{\text{ч}}$, $K_{\text{ч}}$ – соответственно часовая тарифная ставка и коэффициент понижения часовой тарифной ставки (0,3-0,5),

$H_{\text{вр}} - H_{\text{ф}}$ – сэкономленное за смену время. чел.-ч.

Система наиболее применима на часто меняющихся работах, когда трудно установить твердую норму времени.

Система оплаты труда Бедо.

Рабочему оплачивается только фактически выполненная им работа, которая определена соответствующими нормами и выражена в единицах бедо, т.е. в нормо-минутах. При достижении рабочим нормальной выработки в 60 бедо-единиц в час ему, тем не менее, гарантируется часовая тарифная ставка повременщика, которая значительно меньше ставки сдельщика. При перевыполнении этой нормы заработная плата исчисляется на основе расчетной ставки сдельщика, превышающей ставку повременщика на 20-25 %. Это чисто показательный элемент системы, т.к. при наличии массовой постоянной безработицы собственник предприятия не будет держать ни одного рабочего не выполняющего нормы. Система построена так, что перевыполнение норм возможно только за счет интенсификации труда, причем выполнение 60 бедо-единиц в час рассматривается как обязанность каждого рабочего, даже повременщика. Максимально допустимая по системе Бедо выработка: 100 бедо-единиц в час.

Заработная плата устанавливается на основе средней часовой выработки за смену:

$$З_{\Pi} = \frac{E_d \times R_{\text{ч}}}{t_{\text{ф}} \times H_d} \quad (46)$$

где $З_{\Pi}$ – заработная плата рабочего в смену, д.е.,

E_d – сумма бесто-единиц, выработанных в смену, б.-ед.,

$R_{\text{ч}}$ – часовая тарифная ставка, д.е.,

$t_{\text{ф}}$ – фактически отработанное число часов в смену, час.,

H_d – нормативная выработка в час (60 бесто-единиц).

Специально предназначена для оплаты чисто ручных работ и работ с высоким удельным весом механизированных операций, выполняемых в режиме, диктуемом машиной или технологическим процессом.

Опыт применения на практике той или иной системы оплаты труда, как правило, приносит положительные результаты, но нередки случаи, когда апробация конкретной системы приводит к нежелательным социально-экономическим последствиям, к порождению конфликтных ситуаций, основы которых не были до конца учтены при ее разработке, поэтому при создании и апробации конкретной системы необходимо включать принципы, которые были бы понятны всем работникам, справедливы и побуждали бы работать более продуктивно.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аоки М. Фирма в японской экономике. – СПб.: Лениздат, 1995.
2. Бабаев Б.Д, Карякин А.М., Терехова Н.Р. Оплата труда на предприятии: вопросы теории и практики. – Иваново: ИГЭУ, 2002.
3. Богданов Е.Н., Зазыкин В.Г. Прикладная психологическая диагностика для специалистов и руководителей кадровых служб. – Калуга, КГПУ, 2003.
4. Бригадная организация труда: состояние и перспективы. – М.: Профиздат, 1986.
5. Вологин М.А. Мотивация труда: Курс лекций. – Вологда: ВоПИ, 1995.
6. Воронков А.Н., Реймаров Г.А., Кононов А.И. Система оценки и аттестации кадров персонала // Управление персоналом. – 1997. – №7.
7. Вортман М.А., Лифшиц А.С. Управление персоналом в зарубежных фирмах. – Иваново: Иван.гос.ун-т, 1995.
8. Грачев М. Суперкадры. – М.: «Дело», 1993.
9. Дуракова И.Б. Управление персоналом: отбор и найм. Исследование зарубежного опыта. – Воронеж: Изд-во Воронежского государственного университета, 1998.
10. Егоршин А.П. Основы управления персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 2003.
11. Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности. – Н. Новгород: НИМБ, 2003.
12. Зазыкин В. 10 правил анализа росписи // Комсомольская правда, №192, 15-22 октября, 1999. – С.6-7.
13. Карякин А.М., Громов А.В., Солдатов А.А. Управление персоналом: Учеб. пособие / Иван. гос. энер. ун-т. – Иваново, 2002.
14. Карякин А.М. Рабочие команды : основы теории и практики. – Иваново: ИГЭУ, 2003.
15. Книга работника кадровой службы. Учебно-справочное пособие / Е.В. Охотский, В.М. Анисимов. – М.: Экономика; 1998.

16. Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1993.
17. Кравченко К.А. Поиск и отбор персонала: история и современность // Управление персоналом. – 1998. – №12.
18. Ладанов И.Д. Обучение персонала // Управление персоналом. – 1997. – №8.
19. Магура М.И. Организация процесса отбора кадров // Управление персоналом. – 1998. – №12.
20. Магура М.И. Поиск и отбор персонала (практическое пособие для руководителей и специалистов кадровых служб) // Управление персоналом. – 1998. – №1.
21. Макаров С.Ф. Менеджер за работой. – М.: Мол. гвардия, 1989.
22. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997.
23. Организация и планирование радиотехнического производства. Управление предприятием радиопромышленности / Д.Д. Воейков, Л.Г. Головач, Т.А. Горская и др. – М.: Высш. шк., 1987.
24. Персонал: Словарь-справочник. / Авт.-сост. Ю.Г. Одегов, И.К. Маусов, М.Н. Кулапов, Ю.П. Мительман, В.А. Ненадышкин, В.Г. Кещян. М.: Изд-во Российской экономической академии, 1994.
25. Пронин В. Как оценить специалиста? // Управление персоналом. – 1998. – №9.
26. Рак Н.Г. Методика комплексной оценки кадров управления // Управление персоналом. – 1997. – №10.
27. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. В.И. Данилова-Данильяна. – М.: Прогресс, 1989.
28. Совершенствование организационных структур управления предприятий и производственных объединений. Межотраслевые методические рекомендации. – М.: Экономика, 1991.
29. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1999.

30. Фатхутдинов Р.А. Принципы управления персоналом // Управление персоналом. – 1998. – №12.
31. Шекшня С.В. Управление персоналом в современной организации / Учебно-практическое пособие. – М.: ЗАО Бизнес-школа, «Интел-Синтез»; 1997.
32. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Издательская группа НОРМА-М, 1999.
33. Экономика предприятия / Под ред. О.И. Волкова. – М.: ИНФРА-М, 1997.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Правовые аспекты управления персоналом

Трудовой договор - соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные настоящим Кодексом, 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 распорядка.

Сторонами трудового договора являются работодатель и работник.

Трудовой договор вступает в силу со дня его подписания работником и работодателем, если иное не установлено федеральными законами, иными нормативными правовыми актами или трудовым договором, либо со дня фактического допущения работника к работе с ведома или по поручению работодателя или его представителя.

Работник обязан приступить к исполнению трудовых обязанностей со дня, определенного трудовым договором.

Если в трудовом договоре не оговорен день начала работы, то работник должен приступить к работе на следующий рабочий день после вступления договора в силу.

Если работник не приступил к работе в установленный срок без уважительных причин в течение недели, то трудовой договор аннулируется.

В трудовом договоре указываются:

1) фамилия, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя - физического лица), заключивших трудовой договор.

Существенными условиями трудового договора являются:

- 1) место работы (с указанием структурного подразделения);
- 2) дата начала работы;
- 3) наименование должности, специальности, профессии с указанием квалификации в соответствии со штатным расписанием организации или конкретная трудовая функция. Если в соответствии с федеральными законами с выполнением работ по определенным должностям, специальностям или профессиям связано предоставление льгот либо наличие ограничений, то наименование этих должностей, специальностей или профессий и квалификационные требования к ним должны соответствовать наименованиям и требованиям, указанным в квалификационных справочниках, утверждаемых в порядке, устанавливаемом Правительством Российской Федерации;
- 4) права и обязанности работника;
- 5) права и обязанности работодателя;
- 6) характеристики условий труда, компенсации и льготы работникам за работу в тяжелых, вредных и (или) опасных условиях;
- 7) режим труда и отдыха (если он в отношении данного работника отличается от общих правил, установленных в организации);
- 8) условия оплаты труда (в том числе размер тарифной ставки или должностного оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);
- 9) виды и условия социального страхования, непосредственно связанные с трудовой деятельностью.

В трудовом договоре **могут предусматриваться** условия об испытании, о неразглашении охраняемой законом тайны (государственной, служебной, коммерческой и иной), об обязанности работника отработать после обучения не менее установленного договором срока, если обучение производилось за счет средств работодателя, а также иные условия, не ухудшающие положение работника по сравнению с настоящим Кодексом, законами и иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями.

Условия трудового договора **могут быть изменены** только по соглашению сторон и в письменной форме.

В случае заключения срочного трудового договора в нем указываются срок его действия и обстоятельство (причина), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Трудовые договоры могут заключаться:

- 1) на неопределенный срок;
- 2) на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор), если иной срок не установлен настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Срочный трудовой договор заключается в случаях, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, если иное не предусмотрено настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Если в трудовом договоре не оговорен срок его действия, то договор считается заключенным на неопределенный срок.

В случае, если ни одна из сторон не потребовала расторжения срочного трудового договора в связи с истечением его срока, а работник продолжает работу после истечения срока трудового договора, трудовой договор считается заключенным на неопределенный срок.

Трудовой договор, заключенный на определенный срок при отсутствии достаточных к тому оснований, установленных органом, осуществляющим государственный надзор и контроль за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, или судом, считается заключенным на неопределенный срок.

Запрещается заключение срочных трудовых договоров в целях уклонения от предоставления прав и гарантий, предусмотренных работникам, с которыми заключается трудовой договор на неопределенный срок.

Срочный трудовой договор может заключаться по инициативе работодателя либо работника:

- 1) для замены временно отсутствующего работника, за которым в соответствии с законом сохраняется место работы;
- 2) на время выполнения временных (до двух месяцев) работ, а также сезонных работ, когда в силу природных условий работа может производиться только в течение определенного периода времени (сезона);
- 3) с лицами, поступающими на работу в организации, расположенные в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, если это связано с переездом к месту работы;
- 4) для проведения срочных работ по предотвращению несчастных случаев, аварий, катастроф, эпидемий, эпизоотии, а также для устранения последствий указанных и других чрезвычайных обстоятельств;
- 5) с лицами, поступающими на работу в организации - субъекты малого предпринимательства с численностью до 40 работников (в организациях розничной торговли и бытового обслуживания - до 25 работников), а также к работодателям - физическим лицам;
- 6) с лицами, направляемыми на работу за границу;
- 7) для проведения работ, выходящих за рамки обычной деятельности организации (реконструкция, монтажные, пусконаладочные и другие работы), а также для проведения работ, связанных с заведомо временным (до одного года) расширением производства или объема оказываемых услуг;
- 8) с лицами, поступающими на работу в организации, созданные на заведомо определенный период времени или для выполнения заведомо определенной работы;

- 9) с лицами, принимаемыми для выполнения заведомо определенной работы в случаях, когда ее выполнение (завершение) не может быть определено конкретной датой;
- 10) для работ, непосредственно связанных со стажировкой и профессиональным обучением работника;
- 11) с лицами, обучающимися по дневным формам обучения;
- 12) с лицами, работающими в данной организации по совместительству;
- 13) с пенсионерами по возрасту, а также с лицами, которым по состоянию здоровья в соответствии с медицинским заключением разрешена работа исключительно временного характера;
- 14) с творческими работниками средств массовой информации, организаций кинематографии, театров, театральных и концертных организаций, цирков и иными лицами, участвующими в создании и (или) исполнении произведений, профессиональными спортсменами в соответствии с перечнями профессий, утвержденными Правительством Российской Федерации с учетом мнения Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений;
- 15) с научными, педагогическими и другими работниками, заключившими трудовые договоры на определенный срок в результате конкурса, проведенного в порядке, установленном законом или иным нормативным правовым актом органа государственной власти или органа местного самоуправления;
- 16) в случае избрания на определенный срок в состав выборного органа или на выборную должность на оплачиваемую работу, а также поступления на работу, связанную с непосредственным обеспечением деятельности членов избираемых органов или должностных лиц в органах государственной власти и органах местного самоуправления, а также в политических партиях и других общественных объединениях;
- 17) с руководителями, заместителями руководителей и главными бухгалтерами организаций независимо от их организационно-правовых форм и форм собственности;
- 18) с лицами, направленными на временные работы органами службы занятости населения, в том числе на проведение общественных работ;
- 19) в других случаях, предусмотренных федеральными законами.

По письменному заявлению работника работодатель обязан не позднее трех дней со дня подачи этого заявления выдать работнику копии документов, связанных с работой (копии приказа о приеме на работу, приказов о переводах на другую работу, приказа об увольнении с работы; выписки из трудовой книжки; справки о заработной плате, периоде работы у данного работодателя и другое). Копии документов, связанных с работой, должны быть заверены надлежащим образом и предоставляться работнику безвозмездно.

При прекращении трудового договора работодатель обязан выдать работнику в день увольнения (последний день работы) трудовую книжку и по письменному заявлению работника копии документов, связанных с работой.

В случае, если в день увольнения работника выдать трудовую книжку невозможно в связи с отсутствием работника либо его отказом от получения трудовой книжки на руки, работодатель направляет работнику уведомление о необходимости явиться за трудовой книжкой либо дать согласие на отправление ее по почте. Со дня направления уведомления работодатель освобождается от ответственности за задержку выдачи трудовой книжки.

Заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста шестнадцати лет.

В случаях получения основного общего образования либо оставления в соответствии с федеральным законом общеобразовательного учреждения трудовой договор могут заключать лица, достигшие возраста пятнадцати лет.

С согласия одного из родителей (опекуна, попечителя) и органа опеки и попечительства трудовой договор может быть заключен с учащимся, достигшим возраста четырнадцати лет,

для выполнения в свободное от учебы время легкого труда, не причиняющего вреда их здоровью и не нарушающего процесса обучения.

По требованию лица, которому отказано в заключении трудового договора, работодатель обязан сообщить причину отказа в письменной форме.

Отказ в заключении трудового договора может быть обжалован в судебном порядке

При заключении трудового договора лицо, поступающее на работу, предъявляет работодателю:

- 1) паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;
- 2) трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- 3) страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- 4) документы воинского учета - для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- 5) документ об образовании, о квалификации или наличии специальных знаний - при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки.

Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя, изданным на основании заключенного трудового договора. Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора.

Приказ (распоряжение) работодателя о приеме на работу объявляется работнику под расписку в трехдневный срок со дня подписания трудового договора. По требованию работника работодатель обязан выдать ему надлежаще заверенную копию указанного приказа (распоряжения).

При приеме на работу работодатель обязан ознакомить работника с действующими в организации правилами внутреннего трудового распорядка, иными локальными нормативными актами, имеющими отношение к трудовой функции работника, коллективным договором.

Обязательному предварительному медицинскому освидетельствованию при заключении трудового договора подлежат лица, не достигшие возраста восемнадцати лет

При заключении трудового договора соглашением сторон может быть обусловлено испытание работника в целях проверки его соответствия поручаемой работе.

Условие об испытании должно быть указано в трудовом договоре. Отсутствие в трудовом договоре условия об испытании означает, что работник принят без испытания.

В период испытания на работника распространяются положения настоящего Кодекса, законов, иных нормативных правовых актов, локальных нормативных актов, содержащих нормы трудового права, коллективного договора, соглашения.

Испытание при приеме на работу не устанавливается для:

- 1) лиц, поступающих на работу по конкурсу на замещение соответствующей должности, проведенному в порядке, установленном законом;
- 2) беременных женщин;
- 3) лиц, не достигших возраста восемнадцати лет;
- 4) лиц, окончивших образовательные учреждения начального, среднего и высшего профессионального образования и впервые поступающих на работу по полученной специальности;
- 5) лиц, избранных (выбранных) на выборную должность на оплачиваемую работу;
- 6) лиц, приглашенных на работу в порядке перевода от другого работодателя по согласованию между работодателями;
- 7) в иных случаях, предусмотренных настоящим Кодексом, иными федеральными законами и коллективным договором.

Срок испытания не может превышать трех месяцев, а для руководителей организаций и их заместителей, главных бухгалтеров и их заместителей, руководителей филиалов, представительств и иных обособленных структурных подразделений организаций - шести месяцев, если иное не установлено федеральным законом.

В срок испытания не засчитываются период временной нетрудоспособности работника и другие периоды, когда он фактически отсутствовал на работе.

Статья 71. Результат испытания при приеме на работу

При неудовлетворительном результате испытания работодатель имеет право до истечения срока испытания расторгнуть трудовой договор с работником, предупредив его об этом в письменной форме не позднее чем за три дня с указанием причин, послуживших основанием для признания этого работника не выдержавшим испытание. Решение работодателя работник имеет право обжаловать в судебном порядке.

При неудовлетворительном результате испытания расторжение трудового договора производится без учета мнения соответствующего профсоюзного органа и без выплаты выходного пособия.

Если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях.

Если в период испытания работник придет к выводу, что предложенная ему работа не является для него подходящей, то он имеет право расторгнуть трудовой договор по собственному желанию, предупредив об этом работодателя в письменной форме за три дня.

Статья 72. Перевод на другую постоянную работу и перемещение

Перевод на другую постоянную работу в той же организации по инициативе работодателя, то есть изменение трудовой функции или изменение существенных условий трудового договора, а равно перевод на постоянную работу в другую организацию либо в другую местность вместе с организацией допускается только с письменного согласия работника.

Работника, нуждающегося в соответствии с медицинским заключением в предоставлении другой работы, работодатель обязан с его согласия перевести на другую имеющуюся работу, не противопоказанную ему по состоянию здоровья. При отказе работника от перевода либо отсутствии в организации соответствующей работы трудовой договор прекращается в соответствии с [пунктом 8 статьи 77](#) настоящего Кодекса.

Не является переводом на другую постоянную работу и не требует согласия работника перемещение его в той же организации на другое рабочее место, в другое структурное подразделение этой организации в той же местности, поручение работы на другом механизме или агрегате, если это не влечет за собой изменения трудовой функции и изменения существенных условий трудового договора.

Статья 73. Изменение существенных условий трудового договора

По причинам, связанным с изменением организационных или технологических условий труда, допускается изменение определенных сторонами существенных условий трудового договора по инициативе работодателя при продолжении работником работы без изменения трудовой функции.

О введении указанных изменений работник должен быть уведомлен работодателем в письменной форме не позднее чем за два месяца до их введения, если иное не предусмотрено настоящим [Кодексом](#) или иным федеральным законом.

Если работник не согласен на продолжение работы в новых условиях, то работодатель обязан в письменной форме предложить ему иную имеющуюся в организации работу, соответствующую его квалификации и состоянию здоровья, а при отсутствии такой работы - вакантную нижестоящую должность или нижеоплачиваемую работу, которую работник может выполнять с учетом его квалификации и состояния здоровья.

При отсутствии указанной работы, а также в случае отказа работника от предложенной работы трудовой договор прекращается в соответствии с [пунктом 7 статьи 77](#) настоящего Кодекса.

В случае, если обстоятельства, указанные в части первой настоящей статьи, могут повлечь за собой массовое увольнение работников, работодатель в целях сохранения рабочих мест имеет право с учетом мнения выборного профсоюзного органа данной организации вводить режим неполного рабочего времени на срок до шести месяцев.

Если работник отказывается от продолжения работы на условиях соответствующих режимов рабочего времени, то трудовой договор расторгается в соответствии с [пунктом 2 статьи 81](#) настоящего Кодекса с предоставлением работнику соответствующих гарантий и компенсаций.

Отмена режима неполного рабочего времени производится работодателем с учетом мнения представительного органа работников организации.

Не могут вводиться изменения существенных условий трудового договора, ухудшающие положение работника по сравнению с условиями коллективного договора, соглашения.

Статья 74. Временный перевод на другую работу в случае производственной необходимости

В случае производственной необходимости работодатель имеет право переводить работника на срок до одного месяца на не обусловленную трудовым договором работу в той же организации с оплатой труда по выполняемой работе, но не ниже среднего заработка по прежней работе. Такой перевод допускается для предотвращения катастрофы, производственной аварии или устранения последствий катастрофы, аварии или стихийного бедствия; для предотвращения несчастных случаев, простоя (временной приостановки работы) по причинам экономического, технологического, технического или организационного характера), уничтожения или порчи имущества, а также для замещения отсутствующего работника. При этом работник не может быть переведен на работу, противопоказанную ему по состоянию здоровья.

Продолжительность перевода на другую работу для замещения отсутствующего работника не может превышать одного месяца в течение календарного года (с 1 января по 31 декабря).

С письменного согласия работник может быть переведен на работу, требующую более низкой квалификации.

Статья 77. Общие основания прекращения трудового договора

Основаниями прекращения трудового договора являются:

- 1) соглашение сторон ([статья 78](#));
- 2) истечение срока трудового договора ([пункт 2 статьи 58](#)), за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;
- 3) расторжение трудового договора по инициативе работника ([статья 80](#));
- 4) расторжение трудового договора по инициативе работодателя ([статья 81](#));
- 5) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);
- 6) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией ([статья 75](#));
- 7) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением существенных условий трудового договора ([статья 73](#));
- 8) отказ работника от перевода на другую работу вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением ([часть вторая статьи 72](#));
- 9) отказ работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность ([часть первая статьи 72](#));
- 10) обстоятельства, не зависящие от воли сторон ([статья 83](#));

11) нарушение установленных настоящим Кодексом или иным федеральным законом правил заключения трудового договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы ([статья 84](#)).

Трудовой договор может быть прекращен и по другим основаниям, предусмотренным настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Во всех случаях днем увольнения работника является последний день его работы.

Статья 79. Расторжение срочного трудового договора

Срочный трудовой договор расторгается с истечением срока его действия, о чем работник должен быть предупрежден в письменной форме не менее чем за три дня до увольнения.

Трудовой договор, заключенный на время выполнения определенной работы, расторгается по завершении этой работы.

Трудовой договор, заключенный на время исполнения обязанностей отсутствующего работника, расторгается с выходом этого работника на работу.

Трудовой договор, заключенный на время выполнения сезонных работ, расторгается по истечении определенного сезона.

Статья 80. Расторжение трудового договора по инициативе работника (по собственному желанию)

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме **за две недели**.

По соглашению между работником и работодателем трудовой договор может быть расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении.

В случаях, когда заявление работника об увольнении по его инициативе (по собственному желанию) обусловлено невозможностью продолжения им работы (зачисление в образовательное учреждение, выход на пенсию и другие случаи), а также в случаях установленного нарушения работодателем законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, условий коллективного договора, соглашения или трудового договора работодатель обязан расторгнуть трудовой договор в срок, указанный в заявлении работника.

До истечения срока предупреждения об увольнении работник имеет право в любое время отозвать свое заявление. Увольнение в этом случае не производится, если на его место не приглашен в письменной форме другой работник, которому в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами не может быть отказано в заключении трудового договора.

По истечении срока предупреждения об увольнении работник имеет право прекратить работу. В последний день работы работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет.

Если по истечении срока предупреждения об увольнении трудовой договор не был расторгнут и работник не настаивает на увольнении, то действие трудового договора продолжается.

Статья 81. Расторжение трудового договора по инициативе работодателя

Трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случаях:

1) ликвидации организации либо прекращения деятельности работодателем - физическим лицом;

2) сокращения численности или штата работников организации;

3) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие:

а) состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;

- б) недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;
- 4) смены собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера);
- 5) неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;
- б) однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей:
 - а) прогула (отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня);
 - б) появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;
 - в) разглашения охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей;
 - г) совершения по месту работы хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, растраты, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий;
 - д) нарушения работником требований по охране труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;
- 7) совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя;
- 8) совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального проступка, несовместимого с продолжением данной работы;
- 9) принятия необоснованного решения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации;
- 10) однократного грубого нарушения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями своих трудовых обязанностей;
- 11) представления работником работодателю подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении трудового договора;
- 12) прекращения допуска к государственной тайне, если выполняемая работа требует допуска к государственной тайне;
- 13) предусмотренных трудовым договором с руководителем организации, членами коллегиального исполнительного органа организации;
- 14) в других случаях, установленных настоящим [Кодексом](#) и иными федеральными законами.

Увольнение по основаниям, указанным в [пунктах 2 и 3](#) настоящей статьи, допускается, если невозможно перевести работника с его согласия на другую работу.

Не допускается увольнение работника по инициативе работодателя (за исключением случая ликвидации организации либо прекращения деятельности работодателем - физическим лицом) в период его временной нетрудоспособности и в период пребывания в отпуске.

В случае прекращения деятельности филиала, представительства или иного обособленного структурного подразделения организации, расположенных в другой местности, расторжение трудовых договоров с работниками этих структурных подразделений производится по правилам, предусмотренным для случаев ликвидации организации.

Статья 83. Прекращение трудового договора по обстоятельствам, не зависящим от воли сторон

Трудовой договор подлежит прекращению по следующим обстоятельствам, не зависящим от воли сторон:

- 1) призыв работника на военную службу или направление его на заменяющую ее альтернативную гражданскую службу;
- 2) восстановление на работе работника, ранее выполнявшего эту работу, по решению государственной инспекции труда или суда;
- 3) избрание на должность;
- 4) осуждение работника к наказанию, исключающему продолжение прежней работы, в соответствии с приговором суда, вступившим в законную силу;
- 5) признание работника полностью нетрудоспособным в соответствии с медицинским заключением;
- 6) смерть работника либо работодателя - физического лица, а также признание судом работника либо работодателя - физического лица умершим или безвестно отсутствующим;
- 7) наступление чрезвычайных обстоятельств, препятствующих продолжению трудовых отношений (военные действия, катастрофа, стихийное бедствие, крупная авария, эпидемия и другие чрезвычайные обстоятельства), если данное обстоятельство признано решением Правительства Российской Федерации или органа государственной власти соответствующего субъекта Российской Федерации.

Прекращение трудового договора по основанию, указанному в [пункте 2](#) настоящей статьи, допускается, если невозможно перевести работника с его согласия на другую работу.

Статья 122. Порядок предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков

Оплачиваемый отпуск должен предоставляться работнику ежегодно. Право на использование отпуска за первый год работы возникает у работника по истечении шести месяцев его непрерывной работы в данной организации. По соглашению сторон оплачиваемый отпуск работнику может быть предоставлен и до истечения шести месяцев.

До истечения шести месяцев непрерывной работы оплачиваемый отпуск по заявлению работника должен быть предоставлен:

- женщинам - перед отпуском по беременности и родам или непосредственно после него;
- работникам в возрасте до восемнадцати лет;
- работникам, усыновившим ребенка (детей) в возрасте до трех месяцев;
- в других случаях, предусмотренных федеральными законами.

Отпуск за второй и последующие годы работы может предоставляться в любое время рабочего года в соответствии с очередностью предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков, установленной в данной организации.

Статья 123. Очередность предоставления ежегодных оплачиваемых отпусков

Очередность предоставления оплачиваемых отпусков определяется ежегодно в соответствии с графиком отпусков, утверждаемым работодателем с учетом мнения выборного профсоюзного органа данной организации не позднее чем за две недели до наступления календарного года.

График отпусков обязателен как для работодателя, так и для работника. О времени начала отпуска работник должен быть извещен не позднее чем за две недели до его начала.

Отдельным категориям работников в случаях, предусмотренных федеральными законами, ежегодный оплачиваемый отпуск предоставляется по их желанию в удобное для них время. По желанию мужа ежегодный отпуск ему предоставляется в период нахождения его жены в отпуске по беременности и родам независимо от времени его непрерывной работы в данной организации.

Статья 124. Продление или перенесение ежегодного оплачиваемого отпуска

Ежегодный оплачиваемый отпуск должен быть продлен в случаях:

- временной нетрудоспособности работника;
- исполнения работником во время ежегодного оплачиваемого отпуска государственных обязанностей, если для этого законом предусмотрено освобождение от работы;

в других случаях, предусмотренных законами, локальными нормативными актами организации.

Ежегодный оплачиваемый отпуск по соглашению между работником и работодателем переносится на другой срок, если работнику своевременно не была произведена оплата за время этого отпуска либо работник был предупрежден о времени начала отпуска позднее чем за две недели до его начала.

В исключительных случаях, когда предоставление отпуска работнику в текущем рабочем году может неблагоприятно отразиться на нормальном ходе работы организации, допускается с согласия работника перенесение отпуска на следующий рабочий год. При этом отпуск должен быть использован не позднее 12 месяцев после окончания того рабочего года, за который он предоставляется.

Запрещается непредоставление ежегодного оплачиваемого отпуска в течение двух лет подряд, а также непредоставление ежегодного оплачиваемого отпуска работникам в возрасте до восемнадцати лет и работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда.

Статья 125. Разделение ежегодного оплачиваемого отпуска на части. Отзыв из отпуска

По соглашению между работником и работодателем ежегодный оплачиваемый отпуск может быть разделен на части. При этом хотя бы одна из частей этого отпуска должна быть не менее 14 календарных дней.

Отзыв работника из отпуска допускается только с его согласия. Неиспользованная в связи с этим часть отпуска должна быть предоставлена по выбору работника в удобное для него время в течение текущего рабочего года или присоединена к отпуску за следующий рабочий год.

Не допускается отзыв из отпуска работников в возрасте до восемнадцати лет, беременных женщин и работников, занятых на работах с вредными и (или) опасными условиями труда.

Статья 126. Замена ежегодного оплачиваемого отпуска денежной компенсацией

Часть отпуска, превышающая 28 календарных дней, по письменному заявлению работника может быть заменена денежной компенсацией.

Замена отпуска денежной компенсацией беременным женщинам и работникам в возрасте до восемнадцати лет, а также работникам, занятым на тяжелых работах и работах с вредными и (или) опасными условиями труда, не допускается.

Статья 127. Реализация права на отпуск при увольнении работника

При увольнении работнику выплачивается денежная компенсация за все неиспользованные отпуска.

По письменному заявлению работника неиспользованные отпуска могут быть предоставлены ему с последующим увольнением (за исключением случаев увольнения за виновные действия). При этом днем увольнения считается последний день отпуска.

При увольнении в связи с истечением срока трудового договора отпуск с последующим увольнением может предоставляться и тогда, когда время отпуска полностью или частично выходит за пределы срока этого договора. В этом случае днем увольнения также считается последний день отпуска.

При предоставлении отпуска с последующим увольнением при расторжении трудового договора по инициативе работника этот работник имеет право отозвать свое заявление об увольнении до дня начала отпуска, если на его место не приглашен в порядке перевода другой работник.

Статья 128. Отпуск без сохранения заработной платы

По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его письменному заявлению может быть предоставлен отпуск без сохранения заработной платы, продолжительность которого определяется по соглашению между работником и работодателем.

Работодатель обязан на основании письменного заявления работника предоставить отпуск без сохранения заработной платы:

участникам Великой Отечественной войны - до 35 календарных дней в году;

работающим пенсионерам по старости (по возрасту) - до 14 календарных дней в году;

родителям и женам (мужьям) военнослужащих, погибших или умерших вследствие ранения, контузии или увечья, полученных при исполнении обязанностей военной службы, либо вследствие заболевания, связанного с прохождением военной службы, - до 14 календарных дней в году;

работающим инвалидам - до 60 календарных дней в году;

работникам в случаях рождения ребенка, регистрации брака, смерти близких родственников - до пяти календарных дней;

в других случаях, предусмотренных настоящим [Кодексом](#), иными федеральными законами либо коллективным договором.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Типовые вопросы для проведения собеседования

1 Вопросы для определения способности выполнять работу

- Какого числа и в каком году Вы поступили в предыдущую организацию?
Как называлась Ваша должность?
Каков был Ваш первоначальный оклад?
Какие были Ваши три наиболее важные обязанности на той работе?
Какие специальные знания и навыки требовались Вам для выполнения этих обязанностей?
Какие решения приходилось Вам принимать на этих должностях?
Какими своими достижениями в данной области Вы больше всего гордитесь?
Над каким самым важным проектом (программой) Вы работали на этой должности?
Что Вы можете сказать о нагрузке, которая была у Вас в этой организации?
Как Вы распределяли время для выполнения Ваших основных обязанностей?
Насколько важным на этой работе были коммуникабельность и взаимодействие с другими сотрудниками, коллегами?
Какие контакты в Вашей работе были более трудными — письменные или устные?
Какой наиболее сложный отчет Вам приходилось писать?
Почему этот отчет оказался наиболее трудным?
Как Вы с ним справились?
Теперь, когда это уже прошлое дело, как бы Вы улучшили его, сделали более понятным?
Со сколькими уровнями руководства Вы взаимодействовали?
Каков был повод для Вашего контакта?
С руководством какого уровня Вы чувствуете себя наиболее комфортно?
Приходилось ли Вам когда-либо принимать непопулярные решения?
Кого это решение затронуло? Почему возникла такая ситуация?
Сколько времени вам потребовалось на принятие решения?
Как, по-вашему, Вы справились с ситуацией?
Какой урок Вы извлекли из этого случая?
С какой другой функциональной повседневной деятельностью Вы были связаны, которую мы не обсуждали?
Как бы Вы обратились к Вашему руководителю с просьбой о повышении, какую бы причину указали?
Обсуждали ли Вы с Вашим начальником свое желание уволиться?
Как отнесся Ваш начальник к Вашему увольнению?
Какого числа и какого месяца Вы уволились из этой организации?
Как называлась Ваша должность, когда Вы уволились?
Почему Вы уволились из организации?
Почему Вас уволили?
Почему Вы так часто меняли места работы?
Некоторые люди полагают, что если Вы проводите так много времени на одной должности, то это свидетельствует об отсутствии инициативы. Что Вы думаете по этому поводу?
Чему Вы научились, работая на занимаемых должностях?
Перед кем Вы отчитываетесь?
Можно ли использовать мнение этого человека как рекомендацию?
Каков был Ваш начальник?
Какие повышенные обязанности были у Вас на той работе?
Каким образом Ваш начальник добивался от Вас наилучших результатов в работе?
Почему Вы устраиваетесь к нам на работу?
Почему Вы устраиваетесь на эту должность?
Что Вы знаете о нашей организации?
Что Вы ожидаете от предлагаемой Вам работы?
Что Вам больше всего нравится в этой работе?
Что Вам меньше всего нравится в этой работе?
Каким образом эта работа поможет Вам достичь Ваших долгосрочных целей?
С кем еще Вы ведете переговоры об устройстве на работу?
Какие у Вас имеются оговорки относительно работы в нашей организации?
Каковы Ваши рекомендации?

2. Вопросы для определения желания выполнять работу

Какие личные качества, по-вашему, необходимы для успешного выполнения этой работы?
Что Вы можете сказать о Ваших успехах до настоящего времени?
Считаете ли Вы, что преуспели?
Как Вы оцениваете свое положение среди других сотрудников?
Какую черту Вашего характера Вы считаете наиболее сильной?
Расскажите о какой-нибудь обязанности, которую Вы выполняли с удовольствием?
Приходилось ли Вам раньше работать в группе? Как Вам это удавалось?
Приходилось ли Вам много работать одному на Вашей прежней работе?
Как Вам удается добиться понимания других людей при работе с ними?
Какова Ваша роль в качестве члена коллектива?
С людьми каких типов Вы контактировали на Вашей предыдущей работе?
С какого рода людьми Вы лучше всего ладите?
Как вы определяете сотрудничество?
Как бы Вы определили благоприятную рабочую атмосферу?
Приходилось ли Вам сталкиваться со сложными проблемами на Вашей работе?
Что именно для Вас было трудно выполнить?
Какие решения для Вас являются наиболее трудными?
Как Вы организуете и планируете основные программы?
Устанавливаете ли Вы для себя цели?
Над сколькими задачами Вы можете работать одновременно?
Опишите Ваш типичный рабочий день?
Как Вы организуете себя для повседневной деятельности?
Являются ли необходимыми сверхурочные часы для выполнения Вашей работы?
Как Вы планируете Ваш день?
Вспомните о кризисной ситуации, когда дела вышли из-под контроля, чему это произошло и какова была Ваша роль в цепи событий?
Как Вы поступаете, когда Вам приходится выполнять большую работу за короткое время?
Когда Вы оказываетесь в трудных кризисных ситуациях, какие аспекты профессиональных навыков Вы используете для дальнейшей работы?
Как долго Вы предполагаете работать в нашей организации?
Как Вы определяете успешную карьеру?

4. Вопросы для определения управляемости и исполнительности

Как вы относитесь к указаниям?
Можете ли Вы назвать какие-либо вопросы, по которым Вы были несогласны с Вашим начальником?
Совершал ли Ваш начальник такие поступки, которые Вам не нравились?
В каких областях мог бы Ваш начальник выполнить работу лучше?
Как, по-вашему, Ваш начальник расценивал Вашу деятельность?
Хотели бы Вы получить должность Вашего начальника?
За что Вас наиболее часто критиковали?
Как Вы поступаете, когда требуется принять решение, а никакой инструкции не существует?
Какое у Вас общее впечатление о Вашей последней организации?
Когда в последний раз Вы по-настоящему рассердились?

5. Специальные вопросы, задаваемые при отборе руководителей

Сколько времени Вы работаете на руководящей должности?
Как бы Вы определили работу руководителя?
Как Вы планируете беседу?
Обучали ли Вы когда-нибудь других людей?
Как Вы анализируете потребности в обучении Вашего отдела или отдельных сотрудников?
Как Вы информируете Ваш коллектив о деятельности организации, которая может повлиять на его работу?
Какова была текучесть кадров в Вашем отделе за последние два-три года?
Сколько людей Вы уволили?
Сколько людей Вы приняли на работу?
Как Вы мотивируете Ваш коллектив?
Как Вы поддерживаете дисциплину в Вашем отделе?
Опишите организацию отдела и обязанности каждого члена коллектива?
Каким методом Вы пользовались при пересмотре окладов?
Как Вы планировали работу в связи с отпусками?
Какие у Вас существуют связи с другими отделами?
Как Вы участвуете в планировании работы отдела?

Как Вы количественно определяете результаты Вашей деятельности как Руководителя?
 Расскажите о случае, когда люди принимали эмоциональные решения относительно Ваших проектов. Что при этом произошло и как Вы поступили?
 Несете ли Вы финансовую ответственность за Ваш отдел?
 Какие у Вас проблемы по бюджету отдела?

5. Дополнительные вопросы, задаваемые работникам, принимаемым на должности, связанные с реализацией продукции и услуг

Что побуждает людей покупать Ваши изделия или платить за их обслуживание?
 Как Вы относитесь к командировкам?
 Что Вам нравится в большинстве коммерческих сделок?
 Какого рода вознаграждения Вы считаете наиболее удовлетворительными?
 Сколько у Вас уходит времени на завершение сделки, начиная от начального контакта? Приходилось ли Вам сталкиваться с трудностями при получении платежа от клиента?
 Как Вы превращаете случайного покупателя в постоянного?
 С какими людьми Вам нравится заключать коммерческие сделки?
 С какими этапами связана продажа Вашей продукции?
 Расскажите о Вашем катастрофическом провале (если таковой имел место).
 Приходилось ли Вам продавать что-либо по телефону?
 Как Вы поступите, если не будете приняты на работу?

6. Дополнительные вопросы к собеседованию с молодыми специалистами

Вы ведете поиски постоянной или временной работы?
 Что Вы можете охарактеризовать из сделанного Вами как проявление инициативы и желания работать?
 Какой из периодов в вузе был для Вас наиболее трудным?
 Планируете ли Вы дальнейшее обучение?
 Как Вы проводили свои каникулы?
 Какую работу Вы хотели бы получить?
 Чем бы Вы хотели заниматься пять лет спустя?

Анализ ответов на некоторые вопросы

Вопросы	Отрицательные ответы	Положительные ответы
<i>Почему вам нужна именно эта вакансия? Почему вы считаете, что справитесь с этой работой?</i>	Рассказывать свою биографию.	Сообщить о том, что вы умеете и способен(на) сделать для фирмы на искомом месте.
<i>Как бы вы себя описали? Охарактеризуйте себя как личность.</i>	Распространяться о своих религиозных и политических убеждениях, плакать о личной жизни. Интервью не имеет право затрагивать эти вопросы, а вы не обязан(на) отвечать.	Рассказать о себе, делая упор на качества, которые вам понадобятся на этом посту.

<i>Как вам удалось справиться с какой-нибудь трудной ситуацией?</i>	Сообщать незначительные подробности.	"Мне удалось изменить то-то и то-то, что принесло значительную прибыль фирме." Или рассказать, как тебе удалось выручить кого-нибудь в критической ситуации.
Ваша самая большая слабость?	Торопиться с самокритикой.	Упомянуть недостатки, никак не влияющие на профессиональные качества.
Что вам известно о нашей компании?	"Я собирался(ась) навести подробные справки, но руки не дошли...."	"Я знаю, чем она занимается и чем торгует, какое место ей принадлежит в отрасли."
<i>У вас в резюме написано то-то и то-то.... Расскажите поподробнее.</i>	"К сожалению, я его составил(а) сто лет назад и уже не помню деталей."	Надо дать чёткие и короткие ответы по существу. Подготовьтесь подкрепить фактами каждое утверждение.
<i>Вы готовы пойти на курсы повышения квалификации?</i>	"Нет, это не слишком меня интересует."	"Да, я мечтал(а) бы быть в курсе новейших достижений в данной области."
Вам нравится работать в "команде"?	"Я с гораздо большим удовольствием показал(а) бы, на что способен(на) в одиночку."	"Очень нравится и вот конкретный пример (привести)."
<i>Каким (какой) вы себя видите через пять лет?</i>	"Я занимаю должность, созданную специально «под меня»."	"Я собираюсь работать все эти годы в Вашей фирме и надеюсь, что новые навыки помогут моему продвижению по службе."
<i>Какой у вас опыт? Чем вы можете быть здесь полезны?</i>	Перечислять все места, где вы работали.	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> Подробнее рассказать о своих достижениях в интересующем фирму направлении </div>

