

КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. ТЕОРЕТИКО-ФИЛОСОФСКИЕ НАЧАЛА НАУКИ ОБ УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1.1. Теории управления персоналом

Формирование науки об управлении персоналом началось вместе с формированием теории управления как науки, которое произошло более 100 лет назад в самом начале периода промышленной революции. Тогда управление организацией и управление ее персоналом не различались. Кроме того, ключевые проблемы науки об управлении относились к управлению персоналом. Другими словами, теория и практика управления персоналом являлись основой управления как науки. В настоящее время научное направление «Управление персоналом» формируется на стыке теории и организации управления, психологии, социологии, конфликтологии, этики, экономики и социологии труда, трудового права, политики и ряда других наук.

В связи с тем, что теории управления персоналом (человеческими ресурсами) развивались вместе с различными школами управления, последние наложили отпечаток на название первых. За более чем столетие (период промышленной революции) роль человека в организации существенно менялась, поэтому развивались, уточнялись и теории управления персоналом. В настоящее время различают три группы теорий: классические теории, теории человеческих отношений и теории человеческих ресурсов.

Видными представителями *классических теорий* являются: Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А.К. Гастев, П.М. Керженцев и др. К представителям *теории человеческих отношений* относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. Авторами *теории человеческих ресурсов* являются: А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др. Основные постулаты, задачи и ожидаемые результаты от реализации этих теорий приведены в табл. 1.1. Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 г. Теории человеческих отно-

Таблица 1.1

Содержание теорий управления персоналом

Наименование теории	Постулаты теории	Задачи руководителей организации	Ожидаемые результаты
Классические теории	Труд большинству индивидов не приносит удовлетворения. То, что они делают, менее важно для них, нежели то, что они зарабатывают, делая это. Мало таких индивидов, которые хотят или могут делать работу, требующую творчества, самостоятельности, инициативы или самоконтроля	Главной задачей руководителя является строгий контроль и наблюдение за подчиненными. Он должен разложить задачи на легкоусваиваемые, простые и повторяющиеся операции, разработать простые процедуры труда и проводить их в практику	Индивиды могут перенести условия труда, если будет соответствующая заработная плата и если руководитель будет справедливым. Если задачи будут в достаточной мере упрощены и если индивиды будут строго контролироваться, то они смогут соблюдать фиксированные нормы производства
Теории человеческих отношений	Индивиды стремятся быть полезными и значимыми, они испытывают желание быть интегрированными, признанными как индивиды. Эти потребности являются более важными, чем деньги, в побуждении и мотивированности к труду	Главная задача руководителя – сделать так, чтобы каждый трудящийся чувствовал себя полезным и нужным. Он должен интегрировать своих подчиненных, а также учитывать их предложения по улучшению его планов. Руководитель должен представлять своим подчиненным возможность определенной самостоятельности и определенный личный контроль над исполнением рутинных операций	Факт обмена информацией с подчиненными и их участия в рутинных решениях позволяет руководителю удовлетворить основные потребности по взаимодействию индивидов и в чувстве собственной их значимости. Факт удовлетворения потребностей поднимает их дух и уменьшает чувство противодействия официальным властям, т.е. подчиненные будут охотнее общаться с руководством

Окончание табл. 1.1

Наименование теории	Постулаты теории	Задачи руководителей организации	Ожидаемые результаты
Теории человеческих ресурсов	Труд большинству индивидов приносит удовлетворение. Индивиды стремятся внести свой вклад в реализацию целей, предпринимаемых ими, в разработке которых они участвуют сами. Большинство индивидов способны к самостоятельности, творчеству, ответственности, самоконтролю, а также к личному контролю на более высоком месте в иерархии, чем то, которое они теперь занимают	Главной задачей руководителя является лучшее использование человеческих ресурсов. Он должен создать такую обстановку, в которой каждый человек может максимально проявить свои способности. Он должен способствовать полному участию в решении важных проблем, постоянно расширяя самостоятельность и самоконтроль у своих подчиненных	Факт расширения влияния, самостоятельности и самоконтроля у подчиненных повлечет за собой прямое повышение эффективности производства. Вследствие этого полученное удовлетворение трудом может повыситься, поскольку подчиненные наиболее полно используют собственные человеческие ресурсы

шений стали применять с начала 1930-х гг. Теории человеческих ресурсов являются современными. Из табл. 1.1 видно, что по мере развития теории становятся все более гуманными. Сущность этих теорий подробно рассматривается в специальной литературе.

Вся история управления персоналом как отрасли науки, которая явилась основой формирования науки об управлении, рассматривается нами как путь к самостоятельному статусу этого научного направления. Рассмотрим историю развития управления персоналом начиная с 1900 г. — того периода, когда, по мнению исследователей, началась специализация в этой области человеческой деятельности. До этого времени функции управления персоналом были прерогативой руководителя, который до 80% своего рабочего времени тратил на управление сотрудниками.

Промышленная революция и развитие капитализма вытеснили мануфактуры и мастерские, на смену пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жесткой специализацией. Эти изменения сопровождались повышением интенсивности и эксплуатации труда, отдалением прочих работников от собственников и работодателей, обострением социальных конфликтов на предприятиях и в обществе в целом. Политическим выражением конфликтов стало рабочее движение во главе с профсоюзами и рабочими партиями.

Руководители предприятий искали пути предупреждения, сглаживания и безболезненного разрешения конфликтов, налаживания партнерских отношений между администрацией и остальными работниками. В этой ситуации руководители уже не справлялись с задачами управления персоналом. Для работы с кадрами и налаживания отношений между администрацией и работниками на предприятии требовались специальные работники и даже специализированные подразделения.

На рубеже 1900-х гг. часть функций управления персоналом (в первую очередь наем и учет использования рабочего времени) стала передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг организовал в своей фирме первое бюро по найму работников. В 1910 г. фирма «Плимнтон пресс» создала отдел кадров. 1912 год считается приблизительной датой, когда отдел кадров впервые возник в современном смысле слова.

В 1920-х гг. подобные подразделения (отделы, департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной

Европы. Работники кадровой службы занимались отношениями между работодателями и наемными работниками, выясняли настроения работников, представляли их требования руководству, награждали их за многолетний добросовестный труд и преданность организации, устраивали совместные празднества. Кроме того, ведали некоторыми жилищно-бытовыми вопросами работников, предотвращали создание профсоюзов или вели переговоры с ними, оформляли кадровую документацию.

В 1930-е гг. работа отдела кадров была сориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом на предприятиях. В 1930—1940-х гг. принимались законы, корректирующие практику управления персоналом. Принятые в эти годы законодательные акты призывали предпринимателей заключать коллективные договоры, осуждали дискриминацию членов профсоюзов.

В ходе становления служб управления персоналом возникали новые профессии: агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, интервьюер, специалист по обучению и трудовым отношениям и т.п.

В 1950—1960-е гг. развитие новых и модернизация старых отраслей, глубокая технологическая реконструкция производства, распространение электронно-вычислительной техники привели к тому, что трудовые ресурсы приобрели новые качества: появилось большое число грамотных работников с новым отношением к труду, его условиям и организации трудовых процессов. В этот период большое внимание уделялось правовому обеспечению системы управления персоналом, что привело к необходимости разработки внутрифирменных нормативных и регламентирующих документов: стандартов предприятия, нормативов, в первую очередь в области организации и оплаты труда. Создавался бюрократический административный механизм на предприятиях. В эти годы было развернуто движение, направленное на повышение эффективности управления в целом и управления персоналом в частности. Начинается применение коллективных форм организации труда. Претерпевает изменения система материального стимулирования. Наблюдается отход от жесткого нормирования труда и переход к исчислению размеров вознаграждения в зависимости от конечных результатов работы сотрудника и деятельности предприятия в целом. Работники предприятий допускаются к участию в при-

былях. В этот период формируется теория человеческого капитала, что явилось отражением резкого возрастания роли персонала в современном производстве.

К началу 1970-х гг. в большинстве развитых стран отмечались падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть и абсентеизм. Это явилось следствием чрезмерной бюрократизации управления персоналом, которая возникла в противоречии с потребностью развития научно-технического прогресса, усилилась отчужденность персонала в производстве. Появился интерес работников к участию в управлении, начался процесс демократизации управления.

В середине 1970-х гг. хозяйственное мышление широкого круга руководителей привело к выводу, что управление персоналом является важнейшим фактором эффективности предприятия, значение которого быстро возрастает.

В 1970—1980-е гг. кадровые службы наряду с оперативным начинают заниматься перспективным, долгосрочным планированием трудовых ресурсов и их участием в формировании стратегического управления предприятием, что становится ключевым и необходимым.

Практика управления персоналом 1990-х гг. показывает неэффективность шаблонных решений сложных социально-экономических проблем. В этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала персонала.

В настоящее время службы управления персоналом крупных организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 служащих и более. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и управления, расширения гарантий занятости, мотивации и стимулирования профессионального роста и управления деловой карьерой.

В табл. 1.2 приводится характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира*.

Вместе с развитием науки об управлении персоналом формировалась философия управления персоналом организации.

* Таблица составлена по: Журавлев П.В., Кулапов М.Н., Сухарев С.А. Мировой опыт в управлении персоналом: Обзор зарубежных источников. М., 1998.

Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира

Период	Основной объект управления	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управления персоналом
До 1900 г.	Технология производства	Интересы персонала практически не учитывались	Поддержание дисциплины труда
1900 – 1910 гг.	Безопасность и условия труда персонала	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Обеспечение безопасных условий труда, организация труда
1910 – 1920 гг.	Эффективность производства	Повышение зарплаток на основе более высокой производительности	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920 – 1930 гг.	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений работников при проектировании работ
1930 – 1940 гг.	Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940 – 1950 гг.	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Организация пенсионного обеспечения
1950 – 1960 гг.	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации, коллективные формы организации труда
1960 – 1970 гг.	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970 – 1980 гг.	Перемена труда	Соответствие содержания работы изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда
1980 – 1990 гг.	Движение персонала	Надежная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках работы
1990 – 2000 гг.	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое планирование трудовых ресурсов, расширение гарантий занятости, создание гибких форм вознаграждения, участие в доходах и капитале
2000 г. – настоящее время	Покрытые дефицита квалифицированного персонала	Систематическая профессиональная переподготовка и повышение квалификации	Интернационализация и стратегическое управление персоналом, мотивация и стимулирование профессионального роста и управление деловой карьерой

1.1.2. Философия управления персоналом

Философия управления персоналом — философско-понятийное осмысление сущности управления персоналом, его возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уяснение лежащих в основе управления персоналом идей и целей. В частности, философия управления персоналом рассматривает процесс управления персоналом с логической, психологической, социологической, экологической, организационной и этической точек зрения.

Сущность философии управления персоналом организации заключается в необходимости улучшения качества трудовой жизни, что означает — работники имеют возможность удовлетворить свои личные потребности, работая в организации. Иначе говоря, созданы условия для справедливых, равноправных, открытых, доверительных взаимоотношений в организации; каждый сотрудник может полностью использовать свои навыки и умения; каждый работник имеет возможность играть активную роль в принятии важных производственных решений; работники получают адекватные и справедливые компенсации; созданы безопасные и здоровые условия труда. Такой ценой администрация завоевывает преданность персонала организации, и затраты на создание таких условий непременно окупаются. Администрация не способна управлять своим персоналом, если она не заботится о повышении уровня трудовой жизни.

Таким образом, руководитель должен так расставить людей, чтобы каждый работник на соответствующем месте работ получил максимальное удовлетворение и реализовал наиболее полно свой опыт и умения. Справедливая система рассмотрения жалоб поможет защитить права и достоинство работника, также будет способствовать улучшению качества его трудовой жизни.

Философия управления персоналом заключается не только в том, чтобы удовлетворить потребности в укомплектовании персоналом организации, а также в наиболее полном удовлетворении потребностей работников. Это и является задачей системы управления персоналом организации в философском смысле.

Философия управления персоналом организации является неотъемлемой частью философии организации, ее основой. Философия организации — это совокупность внутриорганизационных принципов, моральных и административных норм и правил взаимоотношений персонала, система ценностей и убеждений, воспринимаемая всем персоналом и подчиненная глобальной цели организации. Соблюдение философии гарантирует

успех и благополучие во взаимоотношениях персонала и как следствие — эффективное развитие организации. Нарушение философских постулатов организации ведет к развитию конфликтов между администрацией и работниками, к снижению эффективности функционирования организации, ее имиджа и может привести к банкротству, так как персонал — это ее главное достояние.

Философия организации разрабатывается на основе философии управления персоналом, которая оформляется в отдельный нормативный документ. Необходимость разработки такого документа диктуется тем, что:

- отношения между персоналом должны строго регламентироваться общими для всех принципами, а в организации нет одинаковых людей;
- новые работники быстрее адаптируются к существующей системе моральных ценностей и требованиям администрации;
- администрация проводит свою кадровую политику, часто отличающуюся от других организаций;
- руководящий состав организации меняется, но преемственность должна сохраняться и работники должны жить по общим правилам;
- разнообразие вероисповеданий влияет на отношение людей к работе, поэтому следует иметь общие принципы.

В основу разработки философии организации положены Конституция (Основной Закон), Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, Декларация прав человека, коллективный договор, религиозные постулаты, устав предприятия, опыт лучших организаций, стратегия кадровой политики страны. При разработке философии организации необходимо учитывать: национальный состав работников, тип производства, вид собственности, отрасль народного хозяйства, численность организации, уровень благосостояния работников, их культурный уровень, личные взгляды руководителя.

Следует отметить, что философия управления персоналом, а значит и организации, в различных странах имеет большие отличия.

Английская философия управления персоналом основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Она предусматривает уважение личности работника, искреннюю доброжелательность, мотивацию работников и поощрение достижений, обеспечение высокого качества работ и

услуг, систематическое повышение квалификации, гарантии достойного заработка.

Американская философия управления персоналом построена на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее. Характерны четкая постановка целей и задач, высокая оплата персонала, высокий уровень демократии в обществе, социальные гарантии (табл. 1.3).

Японская философия управления персоналом основывается на традициях уважения к старшему, коллективизма, всеобщего согласия, вежливости и патернализма. Преобладают теория человеческих отношений и преданность идеалам фирмы, пожизненный наем сотрудников в крупных компаниях, постоянная ротация персонала, создание условий для эффективного коллективного труда (см. табл. 1.3).

Российская философия управления персоналом весьма многообразна и зависит от формы собственности, региональных и отраслевых особенностей и величины организации. Крупные организации, акционерные на базе государственных, сохраняют свои традиции четкой дисциплины, коллективизма и хозяйственности, повышения уровня жизни работников и сохранения социальных благ и гарантий сотрудников в новых условиях хозяйствования. Организации малого бизнеса работают в условиях отсутствия четко сформированной философии, достаточно жесткого и не всегда гуманного отношения к персоналу со стороны собственника и минимальной демократизации управления (см. табл. 1.3).

При формировании философии управления персоналом отечественных организаций необходимо учитывать российскую специфику, которая заключается в следующем.

1. Российский человек привык полагаться на богатство, неисчерпаемость (наличие неосвоенных территорий), необъятность русской земли. Западно-европейский человек вынужден беречь и экономить, поколениями концентрировать свои силы на небольшом пространстве.

2. Россиянин привык к цикличности труда, так как противостоять неустойчивым и непредсказуемым погодным условиям (короткое лето) он мог, только интенсивно работая, чтобы сделать работу за короткое время, а затем отдыхать зимой. В нем выработалась склонность к созерцательному времяпрепровождению.

Таблица 1.3

**Характеристика разновидностей философии управления
персоналом организации**

<i>Критерии организации работы</i>	<i>Японская философия</i>	<i>Американская философия</i>	<i>Российская философия</i>
Основа организации	Гармония	Эффективность	Смешанная
Отношение к работе	Главное — выполнение обязанностей	Главное — реализация заданий	Главное — реализация заданий
Конкуренция	Практически нет	Сильная	Практически нет
Гарантии для работника	Высокие (пожизненный наем)	Низкие	Средние между высокими и низкими, низкие
Принятие решений	Снизу вверх	Сверху вниз	Сверху вниз
Делегирование полномочий	В редких случаях	Распространено	Распространено
Отношения с подчиненными	Семейные	Формальные	Семейные и формальные
Метод найма	После окончания учебы	По деловым качествам	По деловым качествам
Оплата труда	В зависимости от стажа	В зависимости от результатов	Смешанная

3. Россиянин привык ставить общественное выше личного и работать в коллективе. Исторически сложилось так, что крестьяне помогали друг другу, как правило, бесплатно, для быстрого завершения работы у отдельного хозяина. Коллективный труд для российского работника более эффективен, чем индивидуальный.

4. Россиянин не мыслит себя вне общества, занимаясь общественно полезным трудом, и поэтому необходимо рассматривать труд не только как совокупность действий, но и как проявление духовной жизни. Вследствие этого в организациях сложилась традиция проведения совместных культурных и общественно полезных мероприятий, которые сплачивают коллектив.

5. В условиях становления рынка организациям в большей степени нужно делать ставку на поколение 40–50-летних и более старшие возрастные группы, так как ориентация современного российского общества на потребление (по примеру Запада) приводит к бездуховности части молодежи, разрушению идеалов, норм поведения, появлению агрессивности, эгоизма, пренебрежению к истории и культуре России.

6. Характер российского человека является загадочным и противоречивым, трудно поддающимся анализу, имеет огромную амплитуду колебаний между добром и злом. Он гибок, свободен

от штампов, мудр, добр, терпим. В то же время в значительной степени аморален, бессердечен, последователен в своих заблуждениях, склонен к не всегда обоснованным решительным действиям.

7. Следует сохранить и закрепить в характере российского человека положительные поведенческие черты, которые носят альтруистский характер: ограничение потребностей до разумной достаточности, осуждение накопительства, стяжательства, сначала для общества, а потом для себя. Пытливость, общительность, умение быстро ориентироваться и приспосабливаться к условиям окружающей среды делают россиянина активным в своей деятельности.

8. Свою свободу (согласно российской философии) человек ограничивает во имя Бога, России, общественных интересов, близких, во имя своей совести, которая не позволяет причинять зло другим людям. Свобода всегда способствовала дисциплине, порядку.

9. Россиянин подвергся стрессу в связи с переходом к рынку. Людям старшего и среднего поколений трудно адаптироваться к новым условиям труда и бытия, изменить стереотипы поведения. Произошла ломка внутрисемейных отношений, вызванная необходимостью поддержания авторитета старших. Развитие общества и организации должно идти плавно, на основе преемственности поколений, уважения предков, признания общечеловеческих ценностей. Переход от общественной формы собственности к частной, государственной и смешанной и становление соотношения между ними стали шоком для россиянина. Этот процесс идет гораздо быстрее, чем процесс осознания необходимости его людьми и приспособления к новым условиям. Такая поспешность привела к искажению полученных результатов, рвачеству и бездуховности. Укрепилась репутация России как страны парадоксов.

10. Россиянин живет в общности, характеризующейся многообразием различных этнических групп, национальностей, народностей. Это ставит перед ним проблему ухода от национализма, построенного на человеческом эгоизме, ведущего к бесчеловечности и жестокости. В организациях необходимо пресекать конфликты, вызванные различиями в вере, национальности, языке, и стремиться к корпоративной культуре в духе терпимости, равенства.

11. Гармоничное развитие российского общества возможно при неременном условии, когда акцент делается на личность, вби-

рающую в себя весь накопленный человечеством опыт. Только при таком условии российская философия сможет интегрировать весь мировой опыт, всю российскую культуру. Преобразование России возможно тогда, когда будет оказана действенная культурная и духовная помощь каждому конкретному человеку в соответствии с его интересами и возможностями.

12. Российская философия основывается на духовной общности людей, понимании ценностей каждой человеческой личности и удовлетворении физиологических потребностей, что обеспечивает необходимую разумную достаточность жизни, уравнивающую два философских начала. Формирование мотивационных механизмов в конкретной организации должно учитывать это и исходить из принципа одновременного удовлетворения высших (духовных) и низших (физиологических) потребностей.

1.2. СУЩНОСТЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.2.1. Понятие кадровой политики и стратегии управления персоналом

Рыночная экономика ставит ряд принципиальных задач, важнейшей из которых является максимально эффективное использование кадрового потенциала. Для того чтобы этого достигнуть, нужна четко разработанная *кадровая политика государства*.

Под кадровой политикой государства правомерно понимать формирование стратегии кадровой работы, установление целей и задач, определение научных принципов подбора, расстановки и развития персонала, совершенствование форм и методов работы с персоналом в конкретных исторических условиях того или иного периода развития страны.

В условиях развития нашей страны в настоящее время нужна кадровая политика, опирающаяся на стратегию и принципы рыночных отношений, демократизацию общества. Она должна осуществляться на федеральном, региональном, местном уровнях с учетом форм развития организаций основного звена управления народным хозяйством. Виды кадровой политики, сложившейся в нашей стране, приведены на рис. 1.1.

Назначение кадровой политики государства — своевременно формулировать цели в соответствии со стратегией развития государства, ставить проблемы и задачи, находить способы и организовывать достижение целей. Как и стратегия развития госу-

дарства, кадровая политика разрабатывается с учетом внутренних ресурсов, традиций и возможностей, предоставляемых внешней средой.

Кадровая политика организации — генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного коллектива, способного своевременно реагировать на постоянно меняющиеся требования рынка с учетом стратегии развития организации и стратегии управления ее персоналом.

Стратегия является основным элементом, инструментом стратегического управления организацией. Термин «стратегическое управление» был введен в 60–70-х гг. XX в. с тем, чтобы отличить текущее управление, осуществляемое на уровне хозяйственных подразделений, от управления на высшем уровне руководства. В процессе своего развития управление как практическая деятельность в 1980-х гг. вступило в новый этап, отличительной особенностью которого является смещение внимания высшего руководства в сторону внешнего окружения, что позволяет своевременно и адекватно реагировать на происходящие в нем изменения и обеспечивать организации преимущества перед конкурентами.

Необходимость стратегического управления в российских условиях объясняется следующими причинами. Во-первых, за последние десять лет радикально изменилась среда, в которой действуют отечественные предприятия. Неустойчивое экономическое положение многих организаций связано с отсутствием у большинства руководителей глубоких экономических знаний, управленческих навыков и опыта работы в условиях конкуренции, необходимостью приспособления организаций к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Во-вторых, уход от централизованного планирования деятельности организаций, приватизация и весь ход экономических преобразований в России требуют от руководителей умения предвидеть, формулировать свою стратегию, определять свои достоинства и конкурентные преимущества, предотвращать стратегические угрозы и опасности, т.е. использовать все инструменты стратегического управления.

В-третьих, применение идей и принципов стратегического менеджмента, проведение изменений в системе управления актуальны не только для крупных компаний, с которыми было свя-

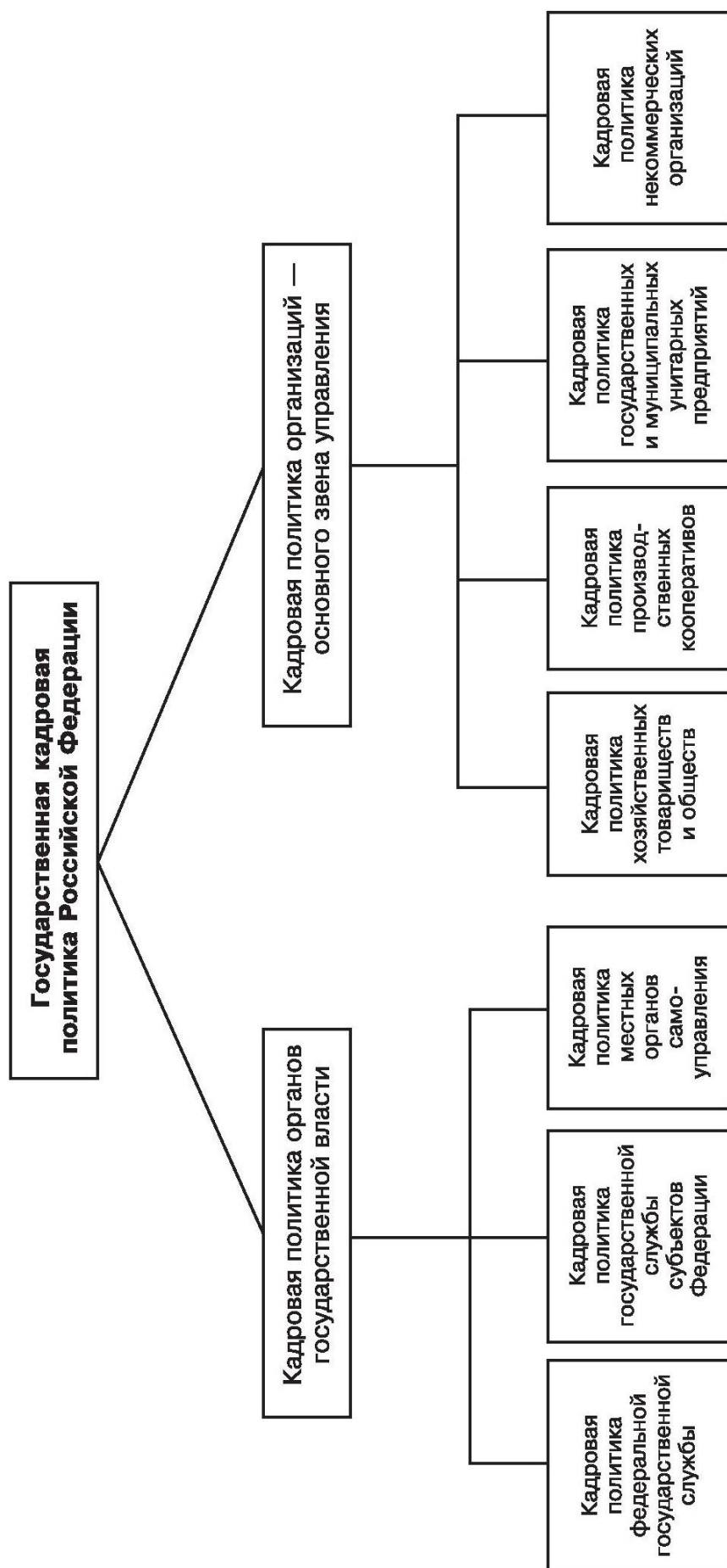


Рис. 1.1. Виды кадровой политики, сложившейся в Российской Федерации

зано появление стратегического управления, но и для средних и даже малых по размеру предприятий. Это объясняется тем, что знание стратегии своего развития, умение реагировать на изменение ситуации, активно приводить в жизнь разработанную политику, создать команду единомышленников важны как для ателье, кафе, прачечной, так и для вагоностроительного завода.

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию развития организации.

Стратегия управления персоналом — это планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития организации.

Стратегия управления персоналом вырабатывается с учетом как интересов руководства организации, так и интересов ее персонала. Ее суть заключается в следующем:

- определение целей управления персоналом, т.е. при принятии решений в сфере управления персоналом должны быть учтены как экономические аспекты (принятая стратегия управления персоналом), так и потребности и интересы работников (достойная оплата труда, удовлетворительные условия труда, возможности развития и реализации способностей работников и др.);
- формирование идеологии и принципов кадровой работы, т.е. идеология кадровой работы должна быть отражена в виде документа и реализоваться в повседневной работе всеми руководителями структурных подразделений организации начиная с руководителя организации. Этот документ должен представлять собой набор этических, не подлежащих нарушению норм в работе с кадрами организации. По мере развития организации и изменения внешних условий кадровой работы организации он может уточняться;
- определение условий для обеспечения баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации. Обеспечение экономической эффективности в области управления персоналом означает оптимальное использование персонала для достижения целей предпринимательской деятельности организации (например, увеличение объемов производства) при ограниченности соответствующих организации трудовых ресурсов. Социальная эффективность обеспечивается реа-

лизацией системы мер, направленных на удовлетворение социально-экономических ожиданий, потребностей и интересов работников организации.

1.2.2. Место кадровой политики в общей политике организации

Кадровая политика является частью общей политики организации и должна полностью соответствовать концепции ее развития. Место кадровой политики в политике организации показано на рис. 1.2.

1.2.3. Виды кадровой политики

В зависимости от уровня влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию организации выделяются следующие *виды кадровой политики: пассивная, реактивная, превентивная и активная.*

Пассивная кадровая политика осуществляется в том случае, если руководство организации не имеет четко разработанной программы действий в отношении персонала, а работа с кадрами сводится к ликвидации негативных последствий посредством оценки персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство при этом работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без анализа причин и возможных последствий.

Реактивная кадровая политика проводится в случае, когда руководство организации осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами возникновения конфликтных ситуаций, отсутствия мотивации к высокопроизводительному труду и владеет ситуацией развития кризиса. Руководство предпринимает меры по его ликвидации, ориентировано на анализ причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких организаций, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

Превентивная кадровая политика реализуется тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Кадровая служба таких организаций располагает средствами не только диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочные и среднесрочные прогнозы

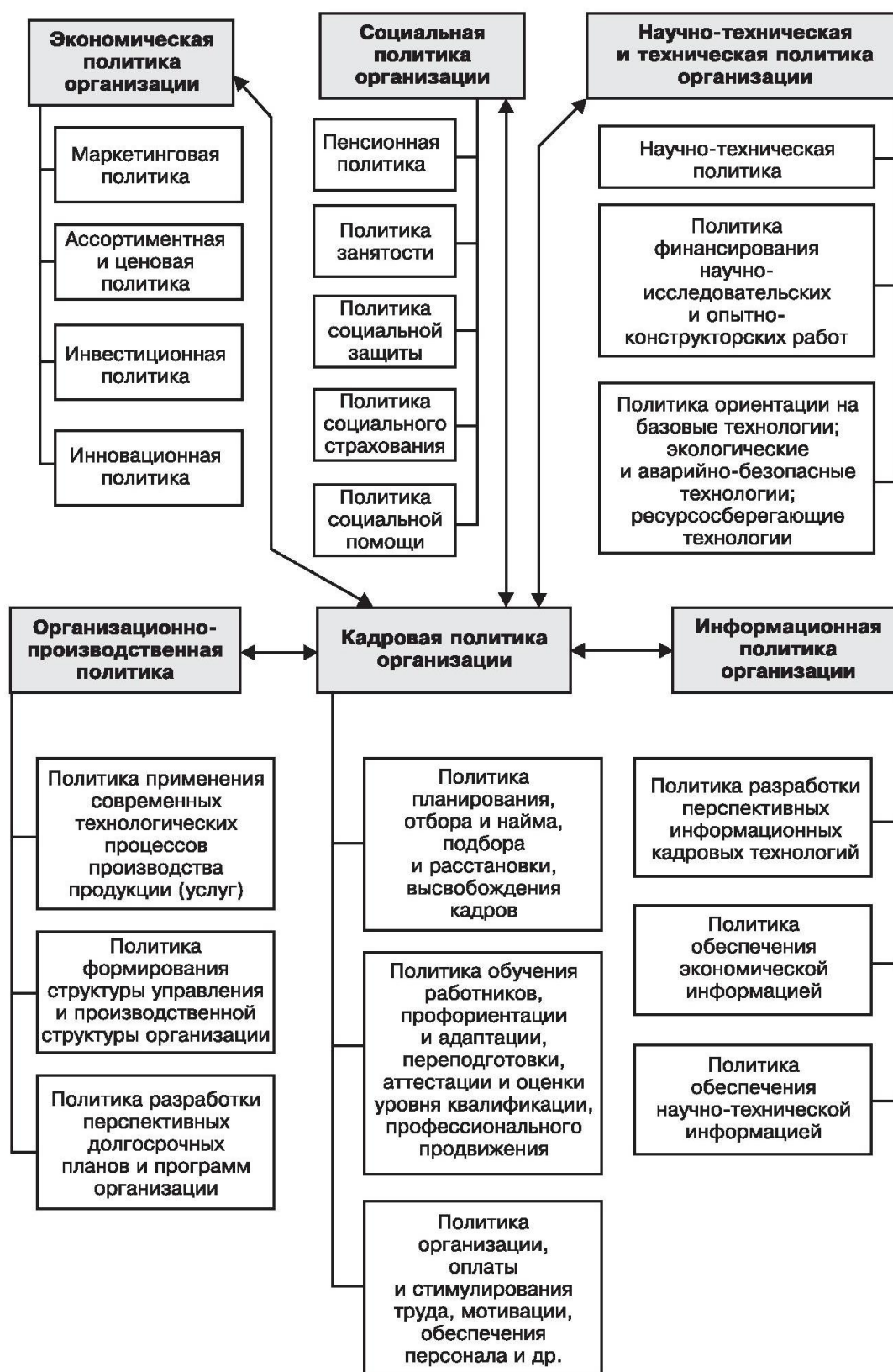


Рис. 1.2. Место и роль кадровой политики в политике организации

потребности в кадрах, как качественные, так и количественные, и сформулированы задачи по развитию персонала.

Активная кадровая политика осуществляется в случае, когда руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать целевые антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ с учетом действия внешних и внутренних факторов. Активная кадровая политика может быть рациональной и авантюристической.

При *рациональной кадровой политике* руководство организации имеет как качественный диагноз, так и обоснованный прогноз развития ситуации, располагая средствами диагностики персонала и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды. В программах развития организации содержатся краткосрочный, среднесрочный и долгосрочный прогнозы потребности в кадрах (качественный и количественный). Кроме того, составной частью плана является программа кадровой работы с вариантами ее реализации.

При *авантюристической кадровой политике* руководство организации не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала, однако в программы развития включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития организации, но не проанализированных с точки зрения изменения кадровой ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном представлении о целях работы с персоналом.

В зависимости от ориентации на собственный или внешний персонал, степени открытости по отношению к внешней среде при формировании кадровой политики выделяют *открытую* и *закрытую кадровую политику*.

Открытая кадровая политика осуществляется в случае, если организация прозрачна для потенциальных сотрудников на любом уровне: можно начать работать как с самой низшей должности, так и с должности на уровне высшего руководства. Организация готова принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета опыта работы в этой или родственной ей организациях. Такого типа кадровая политика проводится в новых организациях, ведущих аг-

рессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрытая кадровая политика реализуется тогда, когда организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а замещение вакантных должностей происходит только из числа сотрудников. Такого типа кадровая политика характерна для организаций, ориентированных на формирование определенной корпоративной культуры.

1.3. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

Цель кадровой политики организации — обеспечение своевременного обновления и сохранения количественного и качественного состава кадров и его развития в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, состоянием рынка труда, которое достигается посредством обоснованного формирования кадровой политики.

Формирование кадровой политики организации должно происходить в следующей последовательности:

1. Разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетных целей.
2. Планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров.
3. Организация и поддержка системы кадровой информации, проведение кадрового контроллинга.
4. Формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда.
5. Обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование служебно-профессионального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.
6. Анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

Кадровая политика тесно связана со всеми областями хозяйственной политики организации. С одной стороны, принятие решений в области кадровой политики происходит во всех комплексных функциональных подсистемах: управления научно-технической деятельностью, управления производством, управ-

ления экономической и внешнехозяйственной деятельностью, управления персоналом организации. С другой — решения в области кадровой политики влияют на решения в этих комплексных функциональных подсистемах.

Поскольку задачей кадровой политики является обеспечение функциональных подсистем системы управления и производственной системы организации необходимыми работниками, очевидно, что решения по вопросам найма, оценки, трудовой адаптации, стимулирования и мотивации, обучения, аттестации, организации труда и рабочих мест, использования персонала, планирования продвижения по службе, управления кадровым резервом, управления нововведениями в кадровой работе, безопасности и здоровья работников, высвобождения персонала, определения стиля руководства оказывают сильное влияние на принятие решений в области хозяйственной политики организации, например в областях научно-технической, производственной, экономической, внешнехозяйственной деятельности и т.п.

Следует учитывать, что не только организация имеет цели. Свои собственные, индивидуальные цели имеет и каждый работник организации. Если исходить из необходимости соответствия индивидуальных и организационных целей, то можно сформулировать основной принцип кадровой политики.

Основной принцип кадровой политики заключается в том, что одинаково необходимо достижение индивидуальных и организационных целей. Это означает, что при возникновении конфликтов нужно искать справедливые компромиссы, а не отдавать предпочтение целям организации. Правильное понимание сущности кадровой политики возможно лишь в том случае, если в полной мере учитывается это обстоятельство. Практика последних лет показывает, что этот принцип соблюдается в организациях все в большей степени.

Важнейшие принципы формирования кадровой политики организации и их характеристика приведены в табл. 1.4.

Пример формулировки основных положений кадровой политики одной из российских организаций

Основными положениями кадровой политики являются:

- организация планирования потребностей в персонале и управления им с учетом влияния внешних и внутренних факторов, обуславливающих качественное и количественное состояние трудовых ресурсов региона (государства) и собственного персонала, необходимого для реализации стратегии организации на конкретном этапе;

Таблица 1.4

Характеристика важнейших принципов отдельных направлений кадровой политики организации

<i>Основные направления</i>	<i>Принципы</i>	<i>Характеристика</i>
1. Управление персоналом организации	Одинаковой необходимости достижения индивидуальных и организационных целей (основной)	Необходимо искать честные компромиссы между администрацией и работниками, а не отдавать предпочтение интересам организации
2. Подбор и расстановка персонала	Соответствия	Соответствие объема заданий, полномочий и ответственности возможностям человека
	Профессиональной компетенции	Уровень знаний, соответствующий требованиям должности
	Практических достижений	Требуемый опыт, руководящие способности (организация собственной работы и подчиненных)
	Индивидуальности	Облик, интеллектуальные черты, характер, намерения, стиль руководства
	Конкурсности	Отбор кандидатов на конкурсной основе
3. Формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности	Конкурсности	Конкурсный отбор кандидатов
	Ротации	Планомерная смена должностей по вертикали и горизонтали
	Индивидуализации подготовки	Подготовка резерва на конкретную должность по индивидуальной программе
	Проверки делом	Эффективная стажировка на руководящих должностях
	Соответствия должности	Степень соответствия кандидата на должность в настоящий момент
	Регулярности оценки индивидуальных качеств и возможностей	Оценка результатов деятельности, собеседования, выявление склонностей и т.п.
4. Оценка и аттестация персонала	Отбора показателей оценки	Система показателей, учитывающих цель оценок, критерии оценок, частоту оценок
	Оценки квалификации	Пригодность, определение знаний, необходимых для выполнения данного вида деятельности
	Оценки осуществления заданий	Оценка результатов деятельности
5. Развитие персонала	Повышения квалификации	Необходимость периодичности пересмотра должностных инструкций для постоянного развития персонала
	Самовыражения	Самостоятельность, самоконтроль, влияние на формирование методов исполнения
	Саморазвития	Самообучение, изучение передового опыта

Окончание табл. 1.4

Основные направления	Принципы	Характеристика
6. Оплата и стимулирование персонала	Соответствия оплаты труда объему и сложности выполняемой работы	Эффективная система оплаты труда
	Равномерного сочетания стимулов и санкций	Конкретность описания задач, обязанностей и показателей
	Мотивации	Побудительные факторы, влияющие на повышение эффективности труда

- выбор наиболее эффективных методов организации работы с персоналом, обусловленных текущей ситуацией развития организации на основе прогнозирования и учета социально-демографических, политических, экономических, правовых и других изменений внешней среды и их влияния на персонал организации;
- создание и функционирование системы управления персоналом, обеспечивающей эффективное и гибкое управление человеческим ресурсом организации на основе реализации современных научных подходов к управлению этим видом ресурса;
- достижение глубокого осознания руководителями всех уровней решающей роли персонала в обеспечении процветания организации, понимание социальной сущности и социальной ответственности действий по управлению человеческим ресурсом;
- реализация социальной направленности управления персоналом организации на основе учета влияния внешних социальных факторов, удовлетворения социальных потребностей сотрудников на уровне, обеспечивающем их реальный социальный статус, ориентация на их жизненный цикл;
- формирование единой организационной культуры организации, разделяемой персоналом и обеспечивающей коллективный подход к реализации стоящих перед организацией задач как в масштабах организации, так и в масштабах ее отдельных структурных подразделений;
- достижение высокой эффективности средств, направляемых организацией на развитие персонала как ресурса. Сокращение издержек, обусловленных неэффективным использованием имеющегося кадрового потенциала и избыточными трудовыми ресурсами организации;
- постепенное изменение содержательных приоритетов в управлении персоналом: от простого оперативного разрешения проблем к определению будущих потребностей людей и развитию их потенциала. Это так называемое упреждающее управление, опирающееся на новаторское лидерство и интеграцию функций управления персоналом.

Основными **направлениями кадровой политики** организации, выработанными на основе стратегии управления персоналом, являются:

- проведение маркетинговой деятельности в области персонала;
- планирование потребности организации в персонале;
- прогнозирование создания новых рабочих мест с учетом внедрения новых технологий;
- организация привлечения, отбора, оценки и аттестации кадров, профориентация и трудовая адаптация персонала;
- подбор и расстановка кадров;
- разработка систем стимулирования и мотивационных механизмов повышения заинтересованности и удовлетворенности трудом, оплаты труда;
- рационализация затрат на персонал организации;
- разработка программ развития персонала в целях решения не только сегодняшних, но и будущих задач организации на основе совершенствования систем обучения, служебного продвижения работников и подготовки резерва для выдвижения на руководящие должности;
- организация труда и рабочих мест;
- разработка программ занятости и социальных программ;
- эффективное распределение и использование занятых в организации работников, оптимизация их численности;
- управление нововведениями в кадровой работе;
- обеспечение безопасности и охраны здоровья персонала;
- анализ причин высвобождения персонала и выбор наиболее рациональных его вариантов;
- обеспечение высокого уровня качества труда, трудовой жизни и результатов труда;
- разработка проектов совершенствования управления персоналом организации и оценка социальной и экономической эффективности.

Реализация такой кадровой политики предполагает перестройку работы службы управления персоналом организации. **Главной целью службы управления персоналом** является обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие, причем кадрами, способными эффективно решать задачи организации в рыночных условиях.

Стратегия управления персоналом зависит от стратегии кадровой политики. Более того, стратегия кадровой политики определяет стратегию управления персоналом организации.

В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики.

Первая концепция предполагает, что стратегия управления персоналом определяется стратегией организации. Управление персоналом выполняет обслуживающую функцию, которая заключается в предоставлении и поддержании работоспособности необходимого для организации персонала.

Вторая концепция основывается на том, что стратегия управления персоналом является центральной, самостоятельной и не зависит от стратегии организации. Занятые в организации работники рассматриваются как самостоятельные ресурсы, при помощи которых в зависимости от их качества и способностей можно решать различные задачи, возникающие в условиях рыночной экономики. В данном случае стратегия кадровой политики зависит от имеющихся или потенциальных кадровых ресурсов.

Третья концепция является синтезом двух предыдущих. Сопоставлением стратегии организации с имеющимися и потенциальными кадровыми ресурсами определяется ее соответствие направлениям стратегии кадровой политики. В результате такого сопоставления может быть изменена стратегия деятельности всей организации и ее кадровой политики.

1.4. УПРАВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЯМИ КАК СРЕДСТВО РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.4.1. Сущность процесса управления компетенциями

При разработке и реализации стратегии управления персоналом организации в последнее время стали использовать технологии управления компетенциями.

Управление компетенциями представляет собой процесс сравнения потребности организации в кадрах с наличными трудовыми ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие с требованиями производства.

В данном случае под **потребностью организации** понимается необходимый количественный и качественный состав персонала, определяемый в соответствии со стратегией ее развития. Под **ресурсами** подразумеваются работники организации с достигнутыми уровнями компетенции, желаниями, мотивацией, устремлениями. Результатом сравнения потребностей и ресурсов становятся управленческие решения о ротации, продвижении, найме, развитии персонала.

Технология управления компетенциями интегрирует технологии управления по целям, определения требований производства и предусматривает приведение персонала организации в соответствие этим требованиям.

Компетенции — это характеристики персонала, необходимые для успешной деятельности: совокупность знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий и стереотипов поведения.

Совокупность знаний предусматривает обладание информацией, требуемой для выполнения работы. Знания определяют интеллектуальный потенциал человека.

Навыки — это владение средствами и методами выполнения определенных задач. Навыки проявляются в широком диапазоне: от физической силы и сноровки до специализированного обучения. Общим для навыков является их конкретность.

Способности обусловлены врожденной предрасположенностью выполнять определенный вид деятельности. Способность можно также рассматривать как приблизительный синоним одаренности.

Прилагаемые усилия связаны с сознательным приложением в определенном направлении ментальных и физических ресурсов. Усилия составляют ядро рабочей этики. Любому человеку можно простить нехватку таланта или средние способности, но никогда нельзя простить недостаточные усилия. Без усилий человек напоминает вагоны без локомотива, которые так же полны «способностей», однако безжизненно стоят на рельсах.

Стереотипы поведения — это видимые формы действий, принимаемых для выполнения определенных работ. Поведение включает в себя наследованные и приобретенные реакции на ситуации и ситуационные раздражители. В нашем поведении проявляются наши ценности, этика, убеждения и реакция на окружающий мир. Когда человек демонстрирует уверенность в себе, формирует из коллег команду или проявляет склонность к действиям, его поведение соответствует требованиям организации.

Компетенции можно охарактеризовать через уровни их выраженности (табл. 1.5).

Компетенция имеет понятное для сотрудников организации детализированное описание, что существенно облегчает возможность ее диагностики.

Вот, например, как описывается компетенция «Гибкость», присущая работнику:

Таблица 1.5

Уровни выраженности компетенций менеджера

Наименование уровня	Характеристика уровня
Четвертый	Лидерский уровень (дополняет базовый и сильный уровни) — менеджер задает нормы для коллектива, когда не только он, но и другие начинают проявлять данную компетенцию; менеджер помогает другим проявлять необходимые навыки
Третий	Сильный уровень (дополняет базовый уровень) — компетенция может проявляться в трудовых процессах, при решении сложных задач
Второй	Базовый уровень — компетенция развита нормально; менеджер проявляет необходимые для работы качества
Первый	Уровень понимания — менеджер понимает необходимость данных компетенций, он старается их проявлять, но это не всегда получается

- Быстро адаптируется к работе в разнообразных ситуациях, с разными людьми и группами.
- Меняет свои подходы к работе в соответствии с переменами внутри и вне организации.
- Понимает и ценит достоинства нескольких подходов к решению вопроса.
- Даже после выбора оптимального плана стремится сохранить возможность возвращения к альтернативным решениям.
- Сохраняет способность к продуктивному труду даже в тех случаях, когда надежды на первоначально избранный путь не оправдались.

Важной нормативной базой и инструментом управления компетенциями являются профессиограммы, методика построения которых рассматривается ниже.

1.4.2. Виды, структура и построение профессиограмм*

Существует огромное количество профессий, охватывающих различные сферы человеческой деятельности. Они постоянно изменяются вместе с развитием общества, науки и техники, но при этом многие профессии сохраняют свои главные признаки и сопровождают человечество в течение столетий. Поэтому так важно правильно описать профессию, выделить в ней наиболее существенные особенности, которые могут показать человеку, выбирающему род деятельности, подходит она для него или нет.

* Использованы материалы книги Е.С. Романовой «99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы» (2-е изд. СПб., 2004. С. 9—16).

При описании профессий следует обратиться к профессиограммам, которые строятся на основе анализа и описания рабочего места (см. приложение 1).

Профессиограмма — описание особенностей определенной профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, требований, которые она предъявляет к человеку. Существуют два основных вида профессиограмм:

- профессиограммы первого вида выполняют функции общей ориентировки в профессии, построены в большей степени на основе психологического изучения профессии;
- профессиограммы второго вида описывают производственно-технические, социально-экономические условия трудовой деятельности и психофизиологические требования, предъявляемые профессией к человеку.

Сравнение индивидуальных особенностей работника с требованиями профессиограммы позволяет установить его соответствие и профессиональную пригодность к данному виду труда.

Приведем структуру профессиограммы второго вида (табл. 1.6). Этот вид профессиограммы более подходит для описания рабочих профессий.

Таблица 1.6

Структура профессиограммы

<i>Раздел</i>	<i>Содержание раздела</i>
Профессия	Общие сведения о профессии; изменения, которые произошли с развитием производства, перспективы развития профессии
Процесс труда	Характеристика процесса труда, сфера деятельности и вид труда, продукция, орудия труда, основные производственные операции и профессиональные обязанности, рабочее место, рабочая поза
Санитарно-гигиенические условия труда	Работа в помещении или на воздухе; шум, вибрация, освещение, температура, режим труда и отдыха; монотонность и темп труда; возможность производственных травм, профзаболеваний; медицинские показания; льготы и компенсации
Психофизиологические требования профессии к работнику	Требования к особенностям восприятия, мышления, внимания, памяти; требования к эмоционально-волевым качествам человека; требования к деловым качествам
Профессиональные знания и навыки	Перечень необходимых знаний, умений, навыков
Требования к подготовке и повышению квалификации кадров	Формы, методы и сроки профессионального обучения, перспективы профессионального роста

Мы же остановимся на рассмотрении правил построения профессиограмм первого вида, которые наиболее соответствуют описанию профессий управленческих работников, в частности менеджеров. Профессиограмма этого вида успешно применяется для описания профессий творческого характера или профессий, плохо поддающихся регламентации: научно-технический персонал, преподаватели, экономисты, менеджеры и др.

Каждая профессиограмма состоит из следующих разделов: 1) классификационная карточка профессий; 2) доминирующие виды деятельности; 3) качества, обеспечивающие успешность выполнения профессиональной деятельности (способности, личностные качества, интересы, склонности); 4) качества, препятствующие эффективности профессиональной деятельности; 5) области применения профессиональных знаний; 6) история профессии; 7) некоторые профессии, которые также подходят человеку с данным типом личности; 8) учебные заведения, обучающие данной профессии.

Приведем пример построения профессиограммы «Менеджер по персоналу».

1. В классификационной карточке профессии (табл. 1.7) в краткой форме изложены наиболее важные с психологической точки зрения признаки профессии: наименование профессии; доминирующий способ мышления; область базовых знаний; профессиональная область; межличностное взаимодействие; доминирующий интерес; дополнительный интерес; условия работы.

Для рассматриваемой профессии менеджера по персоналу способ мышления является важным признаком профессии.

Таблица 1.7

Классификационная карточка профессии — менеджер по персоналу

Наименование профессии	Менеджер по персоналу
Доминирующий способ мышления	Адаптация — координация
Область базовых знаний	Теория организации и управления, экономика, финансы и бухгалтерский учет (теоретическое знание); организационно-экономические, социально-психологические, правовые и этические вопросы управления персоналом (практическое использование знаний)
Профессиональная область	Администрирование (управление)
Межличностное взаимодействие	Частое по типу «вместе»
Доминирующий интерес	Предпринимательский
Дополнительный интерес	Социальный
Условия работы	В помещении, мобильный

Доминирующий, т.е. преобладающий, *способ мышления* является устойчивой характеристикой личности. Узнать, какой способ мышления у человека преобладает, можно, если проанализировать, решение каких задач дается ему легче всего, какие житейские ситуации для него наиболее привлекательны, какое хобби имеется.

Способы решения профессиональных задач, решаемых управленческими работниками, можно разделить на два больших класса:

- приложение (применение имеющихся знаний, когда процедура решения достаточно четко определена и заранее выучена);
- адаптация (приспособление имеющихся общих знаний к условиям, контексту изменяющейся ситуации).

Способы мышления классифицируются следующим образом (в данной классификации термины соответствуют принятым в современных зарубежных исследованиях):

- *приложение* — способ разрешения проблемной ситуации четко определен, имеется ясная внутренняя модель того, как должно быть. Разновидности: приложение — процедура, приложение — диагностика, приложение — регуляция;
- *адаптация* — имеется несколько способов решения проблемной ситуации, и необходимо выбрать оптимальный в зависимости от обстоятельств. Разновидности: адаптация — анализ, адаптация — координация, адаптация — формализация.

По преобладающему способу мышления всех людей можно разделить на несколько типов, причем каждый из типов характерен для людей разных профессий. Поэтому, определив свой тип, можно проверить, соответствует ли он избранной профессии. Выделено шесть типов людей.

1. *С преобладающим способом мышления «приложение — процедура»*. Такие люди лучше всего чувствуют себя, когда нужно точно и пунктуально выполнить известные им заранее процедуры решения поставленной задачи. Профессии, которые им подходят, требуют быстрого и точного исполнения известных процедур.

2. *С преобладающим способом мышления «приложение — диагностика»*. Такие люди лучше всего замечают ошибки, отклонения от нормального течения процесса, способны найти причины этих ошибок. Профессии, которые им подходят, связаны с выявлением причин ошибок, аварий, неправильного функционирования техники с целью профилактики, контроля работы и устранения неисправностей.

3. *С преобладающим способом мышления «приложение — регуляция».* Такие люди склонны рассматривать различные аспекты целостной системы с точки зрения того, как обеспечить ее правильное и точное функционирование. Они способны хорошо регулировать отношения между частями целого, достигать равновесия, избегать напряжения. Профессии, которые подходят людям этого типа, связаны с согласованием действий и могут иметь отношение как к техническим, так и к организационным системам.

4. *С преобладающим способом мышления «адаптация — анализ».* Такие люди склонны анализировать ситуации, выделять существенное, предлагать новые решения. Профессии для работников с этим способом мышления связаны с анализом разнообразных данных, их сравнением, сопоставлением, интерпретацией с целью дальнейшего обобщения и планирования.

5. *С преобладающим способом мышления «адаптация — координация».* Такие люди могут одновременно согласовывать цели и решения различных многочисленных задач, стремятся к развитию и инновациям. Профессии, которые подходят людям с этим способом мышления, требуют оценки и решения нескольких задач одновременно, согласования противоречивых целей.

6. *С преобладающим способом мышления «адаптация — формализация».* Такие люди хорошо интерпретируют различные ситуации, умело приспосабливаются к обстоятельствам и другим людям, они могут легко придать новую форму различным мыслям и идеям. Профессии, которые им подходят, требуют следующего: умения слушать и переводить на понятный другим язык различные сложные проблемы, коммуникабельности, способности считаться с ситуацией и другими людьми.

В классификационной карточке отмечается, какой способ мышления наиболее характерен для представителей данной профессии.

Область базовых знаний. Для каждой профессии требуется определенная совокупность знаний и умений.

Профессиональная область. Любая профессиональная деятельность относится к какой-либо более широкой профессиональной области. В классификационной карточке указывается область, к которой относится данная профессия.

Межличностное взаимодействие. В профессиональной деятельности люди вступают во взаимодействие друг с другом, причем в разных профессиях тип взаимодействия разный. Различия заключаются в том, что люди предпочитают либо частое, либо редкое взаимодействие, решать задачи вместе или в одиночку.

На этом основании можно выделить следующие типы людей.

1. Редкое взаимодействие означает, что человек не стремится действовать совместно с другими, предпочитает независимость. Такие люди хорошо переносят одиночество во время работы, сами организуют решение своих профессиональных задач и не отдают предпочтения групповому взаимодействию.

2. Частое взаимодействие по типу «напротив» означает, что человек стремится работать с другими людьми, для него лучше такая работа, которая происходит в условиях частых взаимоотношений с другими. Такие люди предпочитают профессиональные ситуации продажи, переговоров, приема, ценят возможность обсуждать, договариваться, давать справки другим.

3. Частое взаимодействие по типу «рядом» означает, что человек стремится находиться рядом с другими людьми при решении профессиональных задач. Здесь предпочтение отдается таким профессиональным ситуациям, где люди обмениваются разнообразной информацией, но работу выполняют независимо друг от друга. Такой человек сохраняет некоторую самостоятельность, работая не в одиночку.

4. Частое взаимодействие по типу «вместе» означает, что человек стремится действовать вместе с другими людьми, для него лучше такая работа, которая происходит в условиях постоянных взаимоотношений с другими. Здесь предпочтение отдается выполнению общей работы «командой», маленькой спаянной группой. Такой человек соглашается на некоторую зависимость от других в работе и не любит работать в одиночку.

Знание своего предпочитаемого типа взаимодействия помогает подобрать работу, где человек чувствует себя наиболее комфортно. Следует, однако, иметь в виду и то, что для некоторых людей тип взаимодействия не имеет значения, они готовы к любым профессиональным ситуациям.

Определить свой тип взаимодействия можно, проанализировав свое поведение в общении с другими людьми. В классификационной карточке для каждой профессии указывается характерный тип взаимодействия.

Доминирующий интерес. Интересы людей разнообразны, и по степени выраженности интересов всех людей подразделяют на разные типы личности. В зависимости от доминирующего интереса выделяют следующие типы личности:

- *реалистический (практический) тип* — любит заниматься конкретными вещами и их использованием. Он ориентирован на практический труд и быстрый результат деятель-

ности. Отдает предпочтение занятиям, требующим ручного труда, ловкости. Занимается конкретными объектами (вещами, животными, машинами) и их практическим использованием (бор дантиста, сверлильный и токарный станки, ювелирные инструменты, скальпель хирурга, управление машинами и различными механизмами). Хорошо развито практическое мышление. Охотно выбирает профессии водителя, ветеринара, фермера, лесничего, радиомонтажника, милиционера, картографа;

- *исследовательский (интеллектуальный) тип* — сообразителен и наблюдателен, независим и оригинален, обладает нестандартным мышлением и творческим подходом к делу. Развита умственные способности. Выясняет множество деталей, прежде чем прийти к заключению. Предпочитает научные профессии: эколог, футуролог, философ, химик, биолог;
- *социальный тип* — активен, общителен, эмоционален, чувствителен, словоохотлив. Умеет устанавливать и поддерживать отношения с людьми. Главным содержанием труда является взаимодействие с людьми. Предпочитаемые занятия — обучение, информирование, обслуживание. Профессии данного типа: учитель, воспитатель, психолог, священнослужитель, социальный работник;
- *конвенциональный (стандартный) тип* — усидчивый, исполнительный, дисциплинированный, аккуратный. Отдает предпочтение ясным, четко сформулированным предписаниям. Любит решать типичные задачи. Предпочитает профессии, имеющие отношение к канцелярским и расчетным работам (бухгалтер, экономист, секретарь-референт, нотариус, кассир);
- *предпринимательский тип* — находчивый, подвижный, практичный, энергичный, инициативный, азартный. Любит риск. Стремится к лидерству, быть на виду. Не любит занятий, требующих усидчивости, длительной концентрации внимания. Хорошо справляется с работой, требующей быстрого принятия решения. Преобладают вербальные способности. Контакты с людьми многочисленны. Выбирает профессии коммерсанта, предпринимателя, политика, страхового агента, менеджера;
- *артистический тип* — высокая эмоциональная чувствительность, творческое воображение, образное мышление, богатая фантазия. Пластичен, гибок, проницателен. В отно-

шениях с людьми опирается на свои ощущения, интуицию (понимание без логического обоснования). Развиты вербальные способности. Предпочитает занятия, связанные с изобразительной и музыкальной, литературно-художественной и актерско-сценической деятельностью (дизайнер, художник, музыкант, актер).

В классификационной карточке профессии отмечается, какой доминирующий интерес характерен для каждой из них.

Дополнительный интерес. Интересы человека чаще всего невозможно описать с помощью только одного доминирующего интереса. Кроме основного при анализе профессий необходимо учесть и дополнительный интерес. Поэтому в классификационной карточке для каждой профессии отмечены как доминирующий, так и дополнительный интересы. Так, для профессии менеджера по персоналу доминирующим интересом является предпринимательский, а дополнительным интересом — социальный.

Условия работы. Профессиональная деятельность всегда проходит в определенных условиях. В классификационной карточке отмечаются два вида условий:

- работа в помещении или вне помещения;
- мобильная (подвижная) или сидячая.

При выборе профессии любой человек может выбрать те условия, которые его больше устраивают.

2. Доминирующие виды деятельности:

- работа с другими людьми в организациях для достижения целей организации;
- разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом;
- осуществление кадрового планирования на основе планирования деятельности организации;
- маркетинг, наем, отбор, оценка, прием и учет персонала;
- установление трудовых отношений в организации, а также с персоналом других организаций;
- обеспечение нормальных условий труда персонала;
- управление обучением, карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала;
- мотивация и стимулирование трудовой деятельности в организации;
- управление социальным развитием персонала;
- совершенствование организационной структуры управления организацией и ее персоналом;

- правовое и информационное обеспечение системы управления персоналом организации.

3. Качества, обеспечивающие успешность выполнения профессиональной деятельности:

- высокоразвитые организаторские способности;
- коммуникативные способности: умение входить в контакт, налаживать взаимоотношения;
- способность управлять собой;
- чуткое и внимательное отношение к людям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- способность к руководству;
- способность формировать и развивать эффективные рабочие группы;
- способность к самооценке своего труда и оценке труда других;
- способность решать проблемные ситуации в короткие сроки;
- знание передовых методов руководства;
- хорошо развитые аналитические способности;
- умение работать с подчиненными;
- умение создавать сплоченный коллектив;
- умение прогнозировать, предвидеть ситуацию;
- умение подобрать, расставить и закрепить кадры;
- уверенность в себе, в принимаемых решениях;
- трудолюбие;
- умение решать конфликтные ситуации;
- умение подчиняться требованиям, нормам организации;
- умение коротко и ясно формулировать цели;
- эрудиция;
- умение своевременно принимать решения;
- стремление к постоянному совершенствованию;
- мужество и способность идти на обоснованный риск;
- умение увидеть и поддержать новое.

4. Качества, препятствующие эффективности профессиональной деятельности:

- отсутствие организаторских способностей;
- боязнь неудачи, неуверенность в себе;
- склонность к авантюризму;
- неумение управлять собой;
- неуравновешенность;
- неорганизованность, недисциплинированность;
- безынициативность и беспринципность;

- неспособность принимать решения;
- грубость в общении с людьми;
- невнимательное отношение к людям;
- недобросовестность и непорядочность;
- склонность перекладывать ответственность на других;
- отсутствие умения работать с людьми.

5. Области применения профессиональных знаний:

- службы управления персоналом промышленных, торговых, строительных, добывающих, транспортных, медицинских, гостиничных и других организаций;
- органы государственной власти всех ветвей и уровней управления;
- службы труда и занятости;
- агентства по найму персонала;
- службы управления персоналом банковских учреждений;
- руководители организаций и их подразделений;
- сфера социальных услуг и др.

6. История профессии. В переводе с английского слово *manager* означает — руководитель, заведующий, директор, управляющий. В последние несколько лет отмечается высокий рост предпринимательства в нашей стране; из класса предпринимателей вырос особый класс менеджеров и управляющих, приобретающий все большую популярность.

Но в целом менеджеры существовали всегда, как всегда существовали руководители предприятий, компаний, фирм и организаций. С начала 90-х гг. XX в. в России высшие учебные заведения стали готовить менеджеров по управлению персоналом. Государственный университет управления первым в России создал в 1990 г. кафедру управления персоналом, положившую начало выпуску менеджеров по персоналу.

7. Некоторые профессии, которые могут подойти человеку с данным типом личности (предпринимательский и социальный):

- директор департамента по кадрам министерства;
- менеджер;
- экономист по труду;
- менеджер по персоналу;
- менеджер по рекламе;
- руководитель службы управления персоналом;
- руководитель региональной службы труда и занятости;
- начальник отдела кадров;
- начальник отдела развития персонала;
- начальник отдела обучения;

- начальник отдела организации труда и заработной платы;
- начальник службы безопасности;
- начальник юридического отдела;
- руководитель подразделения, организации и др.

Глава 2

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. СУЩНОСТЬ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Концепцию долгосрочной, ориентированной на будущее кадровой политики нашей страны можно реализовать с помощью кадрового планирования, которое способно согласовать и уравновесить интересы работодателей и работников.

Кадровое планирование — целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями.

Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации должны позволить работникам оптимальным образом развивать свои способности, повышать эффективность труда, отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости. На рис. 2.1 показано место кадрового планирования в системе управления персоналом.

Кадровое планирование осуществляется как в интересах организации, так и в интересах ее работников.

Для *организации* важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности работой.

Людей привлекают в первую очередь те рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок.

Одной из задач кадрового планирования является учет интересов всех работников организации. Следует помнить, что кадровое планирование тогда эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования деятельности организации.

Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

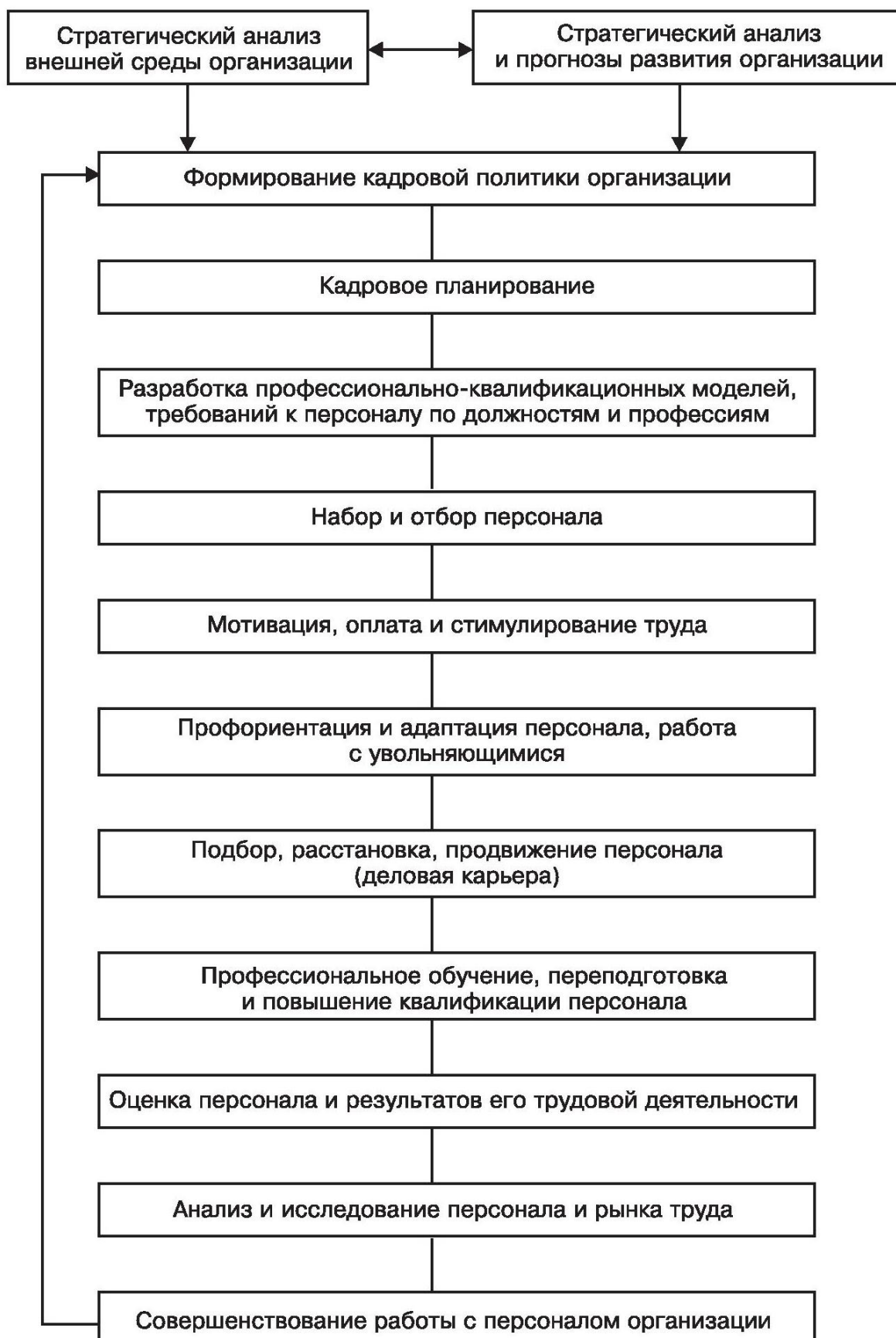


Рис. 2.1. Место кадрового планирования в системе управления персоналом в организации

- Сколько работников, какой квалификации, когда и где они будут необходимы?
- Каким образом можно привлечь нужный и сократить излишний персонал без нанесения социального ущерба?
- Как лучше использовать каждого работника в соответствии с его способностями?
- Каким образом следует обеспечить развитие потенциала сотрудников для выполнения новых квалифицированных работ и поддержания их знаний в соответствии с запросами производства?
- Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия?

В литературе и на практике понятия «кадровое планирование» и «кадровая политика» часто недостаточно четко разграничиваются.

Кадровая политика в качестве принятия фундаментальных кадровых решений становится основой планирования целей. В этом смысле кадровая политика или планирование целей часто приравниваются к долгосрочному стратегическому планированию кадров. Поэтому кадровые решения принципиального, перспективного значения должны всегда основываться на долгосрочном планировании. **Кадровое планирование** начинается, таким образом, не после утверждения кадровой политики, а одновременно с ней.

В связи с тем, что управление персоналом охватывает комплекс разнообразных функций, процесс кадрового планирования носит системный характер.

Систематическое и по возможности охватывающее все кадровые функции кадровое планирование имеет большое значение для работодателей и работников, а также для государственных и региональных органов труда и занятости, для потенциальных наемных работников организации. Систематическое планирование должно способствовать сокращению ошибочных решений в будущем, ибо благодаря ему значительно увеличивается качество решений по сравнению с теми, которые принимаются импровизированно, исходя из сложившейся ситуации. При этом возможность ошибок в кадровой сфере очень велика и их влияние на экономические и социальные цели может быть весьма весомым. С этой точки зрения на кадровое планирование возлагается основополагающая задача создания предпосылок для осуществления целей работодателя и работников организации.

Кадровое планирование имеет много измерений. Помимо временного подразделения на **долгосрочное, среднесрочное и крат-**

косрочное, важным является подразделение кадрового планирования на стратегическое, тактическое и оперативное. Каждый из этих видов планирования имеет свои цели, мероприятия и потенциалы по группам функций каждой подсистемы системы управления персоналом.

Цели кадрового планирования как цели организации и цели ее персонала должны формулироваться систематически. При планировании целей необходимо учитывать правовые нормы, а также исходные принципы политики организации. Формирование целей в кадровой области происходит перманентно путем переговоров по широкому кругу вопросов, в которых участвуют все заинтересованные стороны с различными потенциалами власти. Плановым процесс целеполагания становится только тогда, когда он проводится с систематической последовательностью. Этапами процесса планирования целей являются: поиск целей, анализ целей и их ранжирование, оценка возможностей реализации, выбор и реализация целей, контроль и их ревизия. На ступени стратегического планирования речь идет о генеральных целях, которые затем конкретизируются в тактическом и оперативном планировании.

Планирование мероприятий охватывает инструментарий разработки программ, который должен быть применен для реализации кадровых функций. Инструментарий и программы используются ответственными за принятие решений по реализации кадровых целей и функций. Для планирования комплексных кадровых мероприятий по функциональным подсистемам при помощи инструментария проводится предварительный анализ системы производственных целей в области управления персоналом. Известны различные системы инструментария (методы и методики).

Планирование потенциала означает ориентацию кадрового планирования на выявление потенциалов персонала для получения преимуществ в соревновании с конкурентами. Для определения потенциалов проводится анализ, который определяет степень использования кадровых потенциалов в будущем. Планирование потенциала имеет целью сохранение и развитие (в особенности стратегических) потенциалов. Планирование потенциала охватывает: стратегическое развитие кадров и системы стимулирования; повышение участия сотрудников в управлении; структурирование труда сотрудников в управлении, структурирование труда в целях мотивационного повышения групповой и индивидуальной ответственности; целенаправленный отбор кадров как концептуальный фундамент создания кадрового потенциала,

достаточного для обеспечения деятельности организации. Планирование потенциала охватывает знания, способности и поведенческие установки персонала, необходимые для выполнения стратегических задач, и в настоящее время приобретает все большее значение.

2.2. ХАРАКТЕРИСТИКА УРОВНЕЙ И ТРЕБОВАНИЙ К КАДРОВОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

При **стратегическом планировании** речь идет о проблемно-ориентированном, долгосрочном планировании (на период от 3 до 10 лет). Стратегическое планирование ориентировано в первую очередь на определенные проблемы. Оно в большой мере зависит от экономического, технологического, социального развития. Своевременное распознавание главных тенденций развития, их качественная оценка являются существенными задачами стратегического планирования. Но при этом в стратегическое планирование должна включаться и информация о политике организации и долгосрочной производственной программе.

Под **тактическим планированием** можно понимать среднеориентированный перенос кадровых стратегий на конкретные проблемы управления персоналом (сроком от 1 года до 3 лет). Оно должно строго ориентироваться на цели, поставленные стратегическим кадровым планированием. Кадровые программы часто составляются и в соответствии с политикой организации реализуются средним руководящим звеном организации, например руководителем отдела кадров. В тактическом плане по сравнению со стратегическим значительно детальнее фиксируются подробности кадровых мероприятий. Тактическое кадровое планирование может рассматриваться как своеобразный мостик между глобальным, долгосрочным, стратегическим кадровым планированием и оперативным планированием.

Оперативное кадровое планирование может быть охарактеризовано как краткосрочное (сроком до 1 года), ориентированное на достижение отдельных оперативных целей. Оперативный план содержит точно обозначенные цели и конкретные мероприятия, направленные на достижение этих целей, а также информацию о выделяемых материальных средствах (их вид, количество и время предоставления).

Оперативные планы характеризуются дифференцированным подходом и детальной проработкой подробностей во многих частных планах, которые ввиду высокой степени конкретности

лучше поддаются контролю, чем глобальные стратегические планы. Их составление возможно только на базе точной информации, в большинстве случаев слабо поддающейся обобщению.

Приведем характеристику требований к кадровому планированию.

Проблемно-ориентированное стратегическое планирование, проводимое в самых общих чертах, нуждается в конкретизации в краткосрочно действующих детализированных оперативных планах, причем установочные параметры для кратко-, средне- и долгосрочных частных планов должны каждый раз корректироваться с учетом новой информации. Эта способность приспособления к альтернативным ситуациям именуется гибкостью или эластичностью планирования. Это — важный критерий качества планирования. Часто наиболее рационально с самого начала работать по альтернативным планам.

Общей проблемой любого планирования, в особенности долгосрочного, является наличие пробелов в информации и неопределенность исходной ситуации. Планирование связано с **прогнозированием**, которое более или менее надежно подсказывает, что в будущем при известных условиях наступят определенные события, в то время как планирование устанавливает, как надо действовать, чтобы в будущем получить желаемые результаты. Прогнозы часто становятся основой для планирования.

Особая трудность в кадровом планировании порождается тем, что многие плановые показатели лишь с трудом поддаются (либо вообще не поддаются) количественной оценке, поэтому последствия изменения важнейших факторов не могут быть точно учтены в частных планах.

С комплексностью многих видов планирования тесно связана еще одна проблема — необходимость координации отдельных планов. Даже если бы были учтены все важные факторы влияния и было бы точно известно, что в будущем они обязательно проявятся, идеальное сведение целей производства к оптимуму все равно — ввиду взаимозависимости отдельных производственных планов — можно было бы осуществить только в полностью согласованном общем планировании, в котором все важные плановые показатели будут установлены одновременно.

На практике согласование отдельных планов происходит последовательно в рамках общего производственного планирования, причем эта процедура часто определяется так называемым законом равновеликости планирования, который гласит, что краткосрочно все частные планы должны согласовываться с наиболее слабым

звеном производства (доминанта слабого звена), исходя из которого все области планирования одна за другой приводятся в соответствие с возможностями узкого места. В то же время при долгосрочном планировании необходимо стремиться преодолеть это узкое место.

На практике при балансировании отдельных планов едва ли возможна полная интеграция плановых областей. Скорее преобладает частичная интеграция, при которой, например, кадровое планирование согласуется с планированием производства и сбыта. Кадровое планирование на практике часто осуществляется не по всем, а лишь по отдельным кадровым функциям (подсистемам).

При проведении кадрового планирования необходимо собрать массу данных, осуществить их передачу, ввести в компьютер, обработать и провести оценку. Эту задачу часто можно решить только с помощью кадровой информационной системы. Использование данных, связанных с персоналом, ставит вопрос об их охране и защите. При этом речь идет об охране от злоупотреблений при использовании сведений о личном составе. В понятие «охрана данных» входит информация о том, какие сведения о персонале должны охраняться и от кого. При организации защиты сведений необходимо определить, как, каким образом должны эти данные охраняться.

Кадровое планирование не только опирается на информацию о рабочих местах и персонале, но в такой же степени использует общеэкономическую информацию.

2.3. КАДРОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Кадровое планирование не может быть успешным без контроля. При этом контроль нельзя путать с надзором над людьми в организации. Этот контроль нельзя также рассматривать как выражение недоверия по отношению к сотрудникам. Контроль как функция руководства всегда направлен на конкретные задачи и является составной частью целенаправленного процесса принятия кадровых решений.

Первейшей задачей контроля показателей является фиксация результатов кадрового планирования. За сопоставлением запланированного и полученного результатов обычно следуют анализ отклонений и разработка мероприятий по корректировке планов. В соответствии с этой интерпретацией кадровый кон-

троль является регулярной фазой процесса принятия кадровых решений.

В рамках общего организационного контроля кадровый контроль выполняет задачу информационной поддержки кадрового планирования и направлен на оптимизацию использования персонала в организации. Контроль дает информацию для отчетности и позволяет документально подтверждать соблюдение трудовых и социально-правовых норм.

Необходимо дифференцировать различные аспекты контроля в кадровом деле. Контроль может касаться, с одной стороны, самих кадровых процессов, а с другой — их результатов. Здесь нужно принимать во внимание не только глобальный, выходящий за рамки отдельных функций процесс принятия кадровых решений, но и аналогичные процессы в пределах отдельных кадровых подсистем (функций), а также их результаты.

Расширение традиционного понимания кадрового контроля корректирующего типа порождает кадровый контроллинг. **Функция контроллинга состоит в координации целеполагания, планирования, контроля и информации.**

Координационная задача становится все более значимой, так как кадровая работа с ее функциями становится комплексной, а многогранные взаимозависимости целей и средств требуют более целенаправленного согласования. Кадровый контроллинг уходит от предписательного характера традиционного контроля и сам активно участвует в кадровом планировании.

В качестве **целей кадрового контроллинга** выступают:

- поддержка кадрового планирования;
- обеспечение гарантии надежности и повышения качества информации о персонале;
- обеспечение координации в рамках функциональных подсистем системы управления персоналом, а также по отношению к другим функциональным подсистемам организации (например, по отношению к управлению производством и др.);
- повышение гибкости в управлении персоналом посредством своевременного выявления недостатков и рисков в кадровой работе и т.д.

Задачи кадрового контроллинга — это создание кадровой информационной системы, а также анализ имеющейся информации с точки зрения ее значимости для кадровой службы. Задачи могут состоять, например, в проверке эффективности отдельных

кадровых подсистем (функций), особенно при контроле и анализе кадровых издержек.

Кроме того, кадровому контроллингу часто передается координационная функция как между различными кадровыми подсистемами, так и по согласованию их с другими подсистемами организации. На практике для наглядности кадрового контроллинга используются детализированные перечни задач. Одним из примеров могут служить материалы табл. 2.1.

Таблица 2.1

Детализированный перечень задач кадрового контроллинга

№ п/п	Наименование задач
1	Создание системы кадрового планирования и контроля: Выбор метода и процедур Определение порядка проведения планирования Установление основных требований по составлению плана и контроль за ним Определение внешних и внутренних предпосылок плана
2	Создание кадровой информационной системы: Определение потребности в информации Участие в создании системы информации о рабочих местах Участие в создании системы оценки кадров Создание информационной системы для учета внешних и внутренних изменений, имеющих значение для планирования Анализ иерархии потребностей в информации Определение получателей информации Оформление содержания кадровой отчетности
3	Координация кадрового планирования: Подготовка заседаний по планированию Проведение обсуждений плана с руководителями экономических служб Проверка соблюдения заданий, установленных кадровым планированием по всей организации Сведение отдельных планов в отраслевые планы Согласование кадрового планирования с другими частными планами организации Проведение контроля за выполнением планов Предложение мер по устранению отклонений от планов
4	Проведение исследований эффективности планов
5	Выполнение функции кадрового аудита: Проверка применяемых в кадровом деле методов, моделей и процессов с точки зрения их экономической и социальной эффективности Проверка способности ответственных сотрудников правильно использовать инструментарий кадрового управления Проведение внутренних и внешних сравнительных оценок эффективности работы с кадрами в организации
6	Введение системы кадровой информации
7	Составление отчетов по кадрам

Кадровое планирование реализуется посредством целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

2.4. РАЗРАБОТКА ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Оперативный план работы с персоналом — это детализированный по временному (год, квартал, месяц, декада, рабочий день, смена), объектному (организация, функциональное подразделение, цех, участок, рабочее место) и структурному (потребность, наем, адаптация, использование, обучение, переподготовка и повышение квалификации, деловая карьера, расходы на персонал, высвобождение) признакам план с подробной проработкой оперативных действий, подкрепленных необходимыми расчетами и обоснованиями.

Схема процесса разработки типового оперативного плана работы с персоналом в организации приведена на рис. 2.2.

Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет получить следующие данные:

- постоянный состав сотрудников (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время поступления на работу и др.);
- структура персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и др.);
- текучесть кадров;
- потери времени из-за простоев, по болезни;
- продолжительность рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или ночную смену, продолжительность отпусков);
- зарплата рабочих и служащих (структура зарплаты, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа);
- услуги социального характера, предоставляемые государством и организациями (расходы на социальные нужды, выделяемые в соответствии с законами, тарифными договорами, добровольно).

Анкеты следует составлять таким образом, чтобы наряду с производственными целями они могли служить и кадровому планированию.

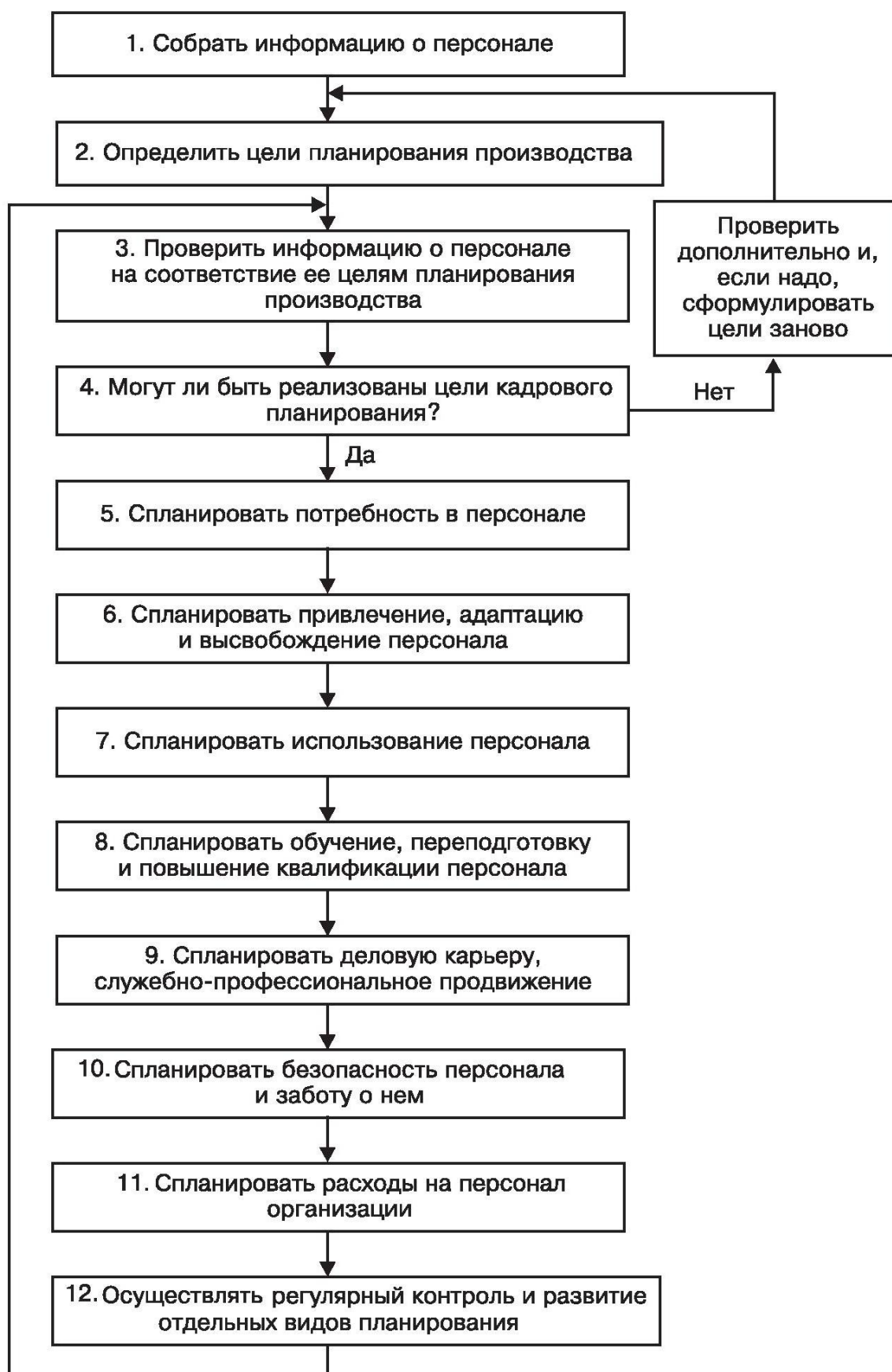


Рис. 2.2. Схема процесса разработки типового оперативного плана работы с персоналом в организации

Информация о персонале представляет собой совокупность всех оперативных сведений, специально обрабатываемых для кадрового планирования.

Информация о персонале должна отвечать требованиям:

- простоты — это значит, что она должна содержать столько данных и только в том объеме, сколько и в каком объеме необходима в данном конкретном случае;
- наглядности — сведения необходимо представлять таким образом, чтобы дать возможность быстро определить главное, а не скрывать его за многословием. Для этого следует использовать таблицы, графики, цветное оформление материала;
- однозначности — сведения должны быть ясными, в их толковании должна быть семантическая, синтаксическая и логическая однозначность;
- сопоставимости — сведения необходимо приводить в сопоставимых единицах и относить к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее;
- преемственности — сведения о кадрах, подаваемых за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления;
- актуальности — сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т.е. представляться без задержек.

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования. Оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

Планирование привлечения персонала — планирование мероприятий по найму и приему персонала в целях удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников.

Внутренние источники привлечения персонала позволяют лучше использовать уже имеющийся в организации персонал в результате появления дополнительной работы, перераспределения заданий или перемещения, продвижения по службе работников. *Внешние источники привлечения персонала* — это наем новых работников.

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала приведены в табл. 2.2.

Одной из проблем работы с персоналом в организации при привлечении кадров является **планирование трудовой адаптации**. В ходе взаимодействия работника и организации происходит их обоюдное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда.

Таблица 2.2

**Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников
привлечения персонала**

<i>Преимущества</i>	<i>Недостатки</i>
Внутренние источники привлечения персонала	
Появление шансов для служебного роста, повышение степени привязанности к организации, улучшение социально-психологического климата в коллективе. Низкие затраты на привлечение кадров. Претендентов на должность хорошо знают в организации. Претендент на должность знает данную организацию. Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда, существующей на рынке труда в данный момент). Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации. Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации. «Прозрачность» кадровой политики. Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации. Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала. Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров. Рост производительности труда (если перевод на новую должность совпадает с желаниями претендента). Решается проблема занятости собственных кадров. Повышение степени удовлетворенности трудом	Ограниченные возможности для выбора кадров. Возможно появление напряженности или соперничества в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя. Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами. Затруднителен отказ в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации. Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, поскольку преемником автоматически является заместитель руководителя. Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах. Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами

Окончание табл. 2.2

Преимущества	Недостатки
Внешние источники привлечения кадров	
Более широкие возможности выбора. Появление новых импульсов для развития организации. Новый человек, как правило, легко добивается признания. Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах. Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации	Более высокие затраты на привлечение кадров. Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров. Ухудшается социально-психологический климат в коллективе среди давно работающих. Высокая степень риска при прохождении испытательного срока. Плохое знание организации. Длительный период адаптации. Блокирование возможностей служебного роста для работников организации со стажем. Нового работника плохо знают в коллективе

Выделяются два вида адаптации:

- первичная, т.е. приспособление молодых работников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (как правило, в данном случае речь идет о выпускниках учебных заведений);
- вторичная, т.е. приспособление работников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или профессиональную роль, например при переходе в ранг руководителя).

В условиях функционирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. Однако необходимо также внимательно изучать опыт зарубежных фирм, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых работников. Данная категория персонала нуждается в особой заботе со стороны администрации организации.

Планирование высвобождения или сокращения персонала имеет существенное значение в процессе кадрового планирования. Планирование высвобождения персонала позволяет избежать передачи на внешний рынок труда квалифицированных работников и создания для этого персонала социальных трудностей. Данное направление деятельности по управлению персоналом до последнего времени в отечественных организациях практически не развивалось. Планирование работы с увольняющимися сотрудниками базируется на *классификации видов увольнения*.

Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из организации:

- по инициативе работника, т.е. по собственному желанию;
- по инициативе работодателя или администрации;
- в связи с выходом на пенсию.

Ввиду важности такого события, как уход из организации, главной задачей служб управления персоналом при работе с увольняющимися работниками является максимально возможное смягчение перехода в иную производственную, социальную, личную ситуацию. В особенности это относится к последним двум видам увольнения.

Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его от других видов увольнения. *Во-первых*, выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной степенью точности по времени. *Во-вторых*, это событие связано с существенными изменениями в личной сфере. *В-третьих*, значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения. Наконец, в оценке предстоящего ухода на пенсию человеку свойственна некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой. Отношение организаций к пожилым сотрудникам (равно как и соответствующая государственная политика) является мерилем уровня культуры управления и цивилизованности экономической системы.

Планирование использования персонала осуществляется с помощью разработки плана замещения штатных должностей. Наряду с учетом квалификационных признаков при определении места работы необходимо учитывать психические и физические нагрузки на человека и возможности претендента в этой области. При планировании использования персонала следует предъявлять к нему требования, позволяющие избежать в дальнейшем профессиональных заболеваний, наступления ранней инвалидности, производственного травматизма. Необходимо обеспечить условия труда, которые являются достойными человека. Особое внимание при планировании использования кадров следует уделять вопросам занятости молодежи, женщин, пожилых работников, лиц с ограниченными физическими и психическими возможностями. Эти категории работников особенно важно использовать в соответствии с их квалификацией и возможностями. С этой целью необходимо резервировать в организации надлежащие рабочие места.

В организациях существует потребность в обучении, включающем переподготовку и повышение квалификации работников.

Планирование обучения, переподготовка и повышение квалификации персонала охватывает мероприятия по обучению внутри и вне организаций и самоподготовке. Планирование обучения персонала позволяет использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда. Кроме того, такое планирование создает условия для мобильности, мотивации и саморегуляции работника. Оно ускоряет процесс адаптации работника к изменяющимся условиям производства на том же самом рабочем месте.

В практике сложились две формы обучения персонала организации: на рабочем месте и вне его.

Обучение на рабочем месте дешевле и оперативнее, характеризуется тесной связью с повседневной работой и облегчает вхождение работников, не привыкших к обучению в аудиториях, в учебный процесс.

Обучение вне рабочего места более эффективно, но связано с дополнительными финансовыми затратами и отвлечением работника от его служебных обязанностей. При этом сознательно меняется среда и работник отрывается от повседневной работы.

Планирование деловой карьеры, служебно-профессионального продвижения состоит в том, что, начиная с момента принятия работника в организацию и заканчивая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное его продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Планирование безопасности персонала и заботы о нем осуществляется в целях сохранения хорошего психофизического состояния, а также профессиональных качеств сотрудников организации. Для этого необходимы соответствующие усилия организации в области планирования. Имидж организации и микроклимат в коллективе во многом зависят от успеха этой сферы кадрового планирования. Кроме того, к этому комплексу проблем и задач относятся все мероприятия в области социальной инфраструктуры, необходимые для длительного использования кадров в условиях, достойных человека. Создание и расширение гуманных условий для производства и труда требуют, к примеру, соответствующей подготовки работника к выполнению производственного задания, обустройства рабочего места,

соблюдения требований техники безопасности, производственной медицины, физиологии и психологии труда, диетологии, использования услуг учебных заведений, социально-гигиенических учреждений и многого другого.

Поскольку мероприятия и учреждения в сфере обеспечения необходимых условий труда (производственно-социальная инфраструктура: учебные учреждения, медицинская служба, служба психологии труда, предприятия общественного питания и т.д.), а также чисто личные и социальные условия для работающих (продолжительность рабочего дня, образование неформальных групп, установление принципов и систем вознаграждения за труд, создание оценочных критериев, урегулирование вопросов, связанных с перерывами в работе, и т.д.) касаются, как правило, широкого круга работающих, то целесообразно заниматься этой составной частью кадрового планирования отдельно. Этот вид планирования имеет решающее значение для качества труда и трудовых отношений в организации. Все другие виды планирования базируются отчасти на этой внутрипроизводственной инфраструктуре или заставляют заниматься плановой деятельностью в этой сфере.

Если для работающих и удовлетворения их потребностей должны быть созданы соответствующие условия (условия окружения труда в самом широком смысле), обеспечивающие отдельному работополучателю в течение продолжительного времени чувство удовлетворенности трудом и профессией, а также ощущение безопасности, если необходимо гарантировать стабильность производственных процессов и не создавать препятствий на пути к достижению работником поставленных им перед собой целей, то нельзя отказываться от своевременно разработанного, социально ориентированного кадрового планирования в этой области.

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

здорового психологического климата в организации, расходы на создание новых рабочих мест.

Если текучесть кадров большая, то появляются дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажем и освоением работ. При высокой текучести кадров растет размер оплаты сверхурочных работ, увеличиваются брак и простои, повышается уровень заболеваемости, производственно-го травматизма, наступает ранняя инвалидность. Все это повышает расходы, связанные с персоналом, приводит к росту себестоимости продукции и снижению ее конкурентоспособности.

По мере развития рыночных отношений необходимо также учитывать затраты, связанные с участием работников в прибылях и капитале организации.

Расходы на персонал являются основой для разработки производственных и социальных показателей организации. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции имеет тенденцию к росту, что обусловлено:

- отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал;
- внедрением новых технологий, предъявляющих более высокие требования к квалификации персонала, стоимость которого растет;
- изменением законодательства в области трудового права, появлением новых тарифов, повышением цен на товары первой необходимости.

Регулярный контроль и развитие отдельных видов планирования осуществляются с помощью координации процессов протекания всех видов кадрового планирования и пропорционального их развития.