**Особенности управления персоналом в России**

**Персонал и его численность**

*Персонал* - это полный личный состав наемных работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Та часть персонала, которая официально числится в ее штатах, называется *кадрами.*

Обычно персонал формируется целенаправленно. Это позволяет установить его оптимальную профессиональную и квалификационную структуру, обеспечить рациональное распределение и загрузку работников.

*Численность* персонала (на конкретную дату или в среднем за период) определяeтcя характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы задают ее *нормативную (плановую)* величину, которою на практике почти никогда не удается обеспечить.

Более объективно персонал характеризуется *списочной (фактической)* численностью, т.е. количеством сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент (в том числе и временно отсутствуют). В их составе выделяют три категории: постоянные, вpeменные и сезонные работники.

В условиях дефицита кадров списочная численность может существенно отличаться от нормативной.

Поскольку не все работники ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его *явочная численность.*

Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других. Процесс его движения называется *оборотом.* Различают оборот по приему и оборот по выбытию.

*Оборот по приему* представляет собой число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений, по организованному набору, в порядке перевода из других организаций, по направлению органов трудоустройства, по приглашению ее самой и проч.

*Оборот по выбытию* характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения. В зависимости от этих причин он бывает необходимым и излишним (текучесть).

*Необходимый оборот по выбытию* имеет под собой объективные причины: состояние здоровья работников, семейные обстоятельства, требования законодательства (например, о воинской службе), естественные (возраст), а поэтому неизбежен. Его можно спрогнозировать и даже достаточно точно рассчитать (призыв в армию или уход на пенсию).

*Текучесть* обусловлена субъективными и причинами и в большей мере характерна для молодых сотрудников. Она бывает активной (уход по собственному желанию) и пассивной (увольнение за нарушения трудовой дисциплины). Обычно после трех лет работы текучесть существенно снижается. Считается, что нормальная величина составляет до 5 процентов в год.

Степень интенсивности выбытия обусловлена следующими факторами:

**1)** настоятельностью смены работы вследствие, например, неудовлетворенности заработной платой, условиями труда и др.;

**2)** возможностью существенно улучшить свое положение на новом месте;

**3)** произведенными вложениями и потенциальными потерями (наличие своего дома, хозяйства, большие затраты времени и средств на получение профессии);

**4)** легкостью адаптации в новых условиях (она обычно прямо пропорциональна квалификации и опыту и обратно пропорциональна возрасту);

**5)** обладанием достоверной информацией о вакансиях (если люди хорошо осведомлены о потребности в кадрах в другом мeстe и уверены в том, что эти сведения точны, им легче покинуть свою должность).

По своим последствиям процесс движения персонала далеко, не однозначен.

Уходящие лица приобретают более перспективную или оплачиваемую работу, но теряют прежнюю квалификацию; заработок, непрерывный стаж и связанные с ним льготы, несут затраты на поиск нового места.

Для остающихся работников появляются дополнительные возможности продвижения, роста заработков, но увеличиваются нагрузки, теряются привычные партнеры, может ухудшиться социально-психологический климат.

Организация избавляется от неподходящих работников (хотя часто бывает и наоборот), проводит омоложение кадров, привлекает людей с новыми взглядами. В тоже время возникают дополнительные расходы, связанные с их поиском и набором, обучением, нарушением привычных взаимосвязей в коллективе, падением дисциплины и производительности, ростом брака и проч.

**Структура персонала**

Состав персонала любой организации, как правило, неоднороден, и это понятно, поскольку даже в самой маленькой нужно выполнять множество видов деятельности, а для этого требуются люди, обладающие разнообразными профессиями, опытом, квалификацией, занимающие различные должности.

Группировку персонала в соответствии c видами деятельности, выполняемыми и функциями и категориями должностей отражает его *статистическая структура.* В ее разрезе выделяется:

**1)** персонал *основных видов деятельности* (лица, работающиев основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или оcyществляющие обслуживание этих процессов);

**2)** персонал *неосновных видов деятельности* (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы).

 По *характеру трудовых функций* персоналподразделяется на рабочих и служащих.

*Рабочие* создают материальныеценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать *основных* и' *вспомогательных* рабочих. Первые заняты в технологических процессах, направленных на создание «профильного» для данной организации продукта. Вторые работают во вспомогательных подразделениях – ремонтных, инструментальных, транспортных, складских.

Выделяют рабочих *механизированного и ручного труда,* в том числе, например, работающих при помощи автоматов; выполняющих работу при помощи машин, механизмов, приборов, установок; выполняющих работы вручную; выполняющих работы по ремонту и наладке машин и механизмов и т.д.

Рабочие классифицируются также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу.

 К рабочим относится и *младший* *обслуживающий персонал,* занятыйоказанием услуг, не связанных с основной деятельностью. Это дворники, курьеры, водители персональных автомобилей руководства и автобусов, перевозящих сотрудников.

*Служащие* осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие виды работ.

Служащие относятся к профессиональной группе *лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом.* Они объединяются в несколько подгрупп.

Прежде всего это *руководители*, осуществляющие функции управления. К руководителям относят также и заместителей главных специалистов (например, главного инженера, главного бухгалтера), государственных инспекторов.

В совокупности они образуют *администрацию,* в состав которой также включают отдельных лиц, не относящихся к руководству, например сотрудников кaдpовых служб, юрисконсультов.

Другой (наиболее многочисленной) подгруппой служащих являются *специалuсты* - экономисты, социологи, психологи, инженерно-технические работники. Они заняты созданием и внедрением в производство новых знаний (в форме теоретических и прикладных разработок), а также подготовкой вариантов решения отдельных технических, хозяйственных и управленческих проблем, выбор и принятие которых входят в компетенцию руководителей.

 Различают специалистов высшей и средней квалификации. Первые осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами; вторые являются исполнителями работ.

Специалисты по должности могут быть главными, ведущими, старшими или иметь категорию, характеризуемую номером.

Третью подгруппу образуют *другие работники, относящиеся к служащим.* Они осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание. Это, например, кассиры, делопроизводители, коменданты.

Основной отнесения людей к одной из перечисленных групп (категории) персонала является занимаемая ими должность.

Оптимальная статистическая структура персонала предполагает соответствие численности работник различных должностных групп существующим объемам работ.

Структура персонала с точки зрения профессии, образования, стажа работы получила названия *aналuтuческой.* Она может быть общей и частной, отражающей соотношение отдельных категорий работников в ее рамках.

Под *профессией* следует понимать комплекс специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области. Например, можно говорить о профессии инженера, юриста, экономиста, врача.

В пределах каждой профессии выделяются *спецuальностu,* связанные с выполнением более узкого круга функций. Так, специальностью в рамках профессии юриста будет гражданское право, уголовное право, государственное право и проч.

Опыт, навыки, знания формируют *квалифuкацuю,* т. е. степень профессиональной подготовки, необходимой для выполнения данных трудовых функций.

Различаются *квалuфuкация работы и квалuфuкацuя работника.* Первая представлена совокупностью требований к тому, кто ее должен исполнять, вторая - совокупностью профессиональных кaчecтв человека.

Мера квалификации работника называется *профессиональной компетентностью.* Она определяет способность на необходимом уровне выполнять свои функции как в обычных, так и в экстремальных условиях, ycпeшно ocваивать новоеи быстро адаптироваться к меняющимся условия.

В основе профессиональной компетентности лежит *профессuональная пригодность,* т. е. совокупность психических и психофизиологических особенностей, которыми человек обладает для осуществления эффективной деятельности.

Профессиональная пригодность бывает потенциальной, имеющей вид задатков, и реальной, складывающейся на их основе в результате освоения новых знаний и навыков.

Выделяют следующие элементы профессиональной пригодности: физические данные и состояние здоровья; квалификация; опыт; личные кaчeствa (энергичность, самообладание, адаптивность); активность; психические особенности; направленность личности; характер трудового поведения; соответствие требованиям, предъявляемым законодательством, и т.д.

*Возрастная структура* персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности.

Структура персонала *по стажу* может рассматриваться двояко - в плане общего стажа и стажа работы в данной организации. С *общuм стажем* напрямую связан уровень производительности труда, а *стаж работ организации* характеризует закрепляемость кадров.

Cтруктурa персонала *по уровню образования* (общему и специальному) предполагает выделение лиц, имеющих высшее, незаконченное высшее (более полсрока обучения), среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное образование.

**Чем занимаются службы персонала**

Управление персоналом как специальное направление деятельности стало формироваться на рубеже XIX и ХХ столетий.

Специальные кадровые службы возникли в 1920 - 1930-е гг. Они выполняли работу, связанную с ведением документов, разбором конфликтов, присутствием в судах, выплатой заработной платы. Эти функции считались вспомогательными, а все основные решения по кaдpaм принимались высшим руководством.

Сегодня прежние кадровые службы преобразовываются в фирмах в *службы персонала или человеческих ресурсов*. Эти подразделения обладают широкими полномочиями, им выделяют лучшие помещения, ибо они - «визитная карточка» организации.

Во многих случаях такие службы возглавляются лицами, занимающими вторые места в управленческой иерархии. На них назначают энергичных людей в возрасте до 40 лет, прогрессивно мыслящих, имеющих широкий взгляд на вещи. Без их участия в организациях не принимается ни одно серьезное решение.

Службы персонала не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью, а лишь помогают руководству организации и подразделений решать вопросы, связанные с человеческими ресурсами.

Важнейшим элементом служб персонала являются кадровые подразделения, управляющие его движением. Их основными функциями являются: учет; прогнозирование и планирование потребное кадрах; организация набора, изучения и оценки; подготовки, переподготовки, перемещения, увольнения работников; формирование кадрового резерва и работа с ним по специальным программам; участие в аттестации персонала и мероприятиях по ее итогам.

В составе кадровой службы должны быть также сотрудники, отвечающие за информацию о рынке рабочей силы, ведущие делопроизводство, осуществляющие компьютерное обеспечение кадровой работы.

Службы персонала разрабатывают программы развития работников, улучшения условий труда и быта, участвуют в разрешении трудовых конфликтов, налаживают социальное партнерство.

В *структуре службы управления персоналом* выделяют несколько блоков:

**1)** блок формирования персонала (комплектование, изучение, подготовка, увольнение);

**2)** блок распределения и перераспределения персонала (первичная расстановка, профессиональная адаптация, перемещения);

**3)** блок создания условий использования персонала (охрана труда, организация медицинского и социального обслуживания, выработка методов стимулирования);

 **4)** блок разработки нормативов по персоналу (производительности, расхода времени, оплаты труда);

**5)** подразделения по созданию и совершенствованию структуры и системы управления, осуществляющие ее анализ, проектирование, управление процессом формирования.

 Работа служб персонала имеет два направления: *тактическое и стратегическое.*

В рамках первого *осуществляется текущая кадровая работа:* анализ состояния и определение потребности в кадрах, разработка штатных расписаний; набор, отбор, оценка персонала; тестирование; планирование перемещений и увольнений; текущий учет и контроль; подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников; формирование резерва на выдвижение, воспитательная работа; разрешение конфликтов, проведение социальной политики.

*Стратегическое направление* работы служб персонала ориентировано на формирование *кадровой политики* организации, т. е. системы теоретических взглядов, идей, требований в области работы с персоналом, ее основных форм и методов.

**Понятие и цели деловой карьеры**

Под деловой *карьерой* понимаются:

* продвижение работника по ступенькам служебной иерархии;
* последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни и ее внутреннее восприятие человеком;
* совокупность взаимосвязанных решений лица о выборе того или иного варианта предстоящей деятельности.

Поскольку такие решения принимаются в условиях недостатка информации, субъективной оценки себя и обстоятельств, нехватки времени или эмоциональной нестабильности, они далеко не всегда последовательными, рациональными и оправданными.

Карьера может быть *динамичной,* связанной со сменой должностей, и *статичной,* осуществляющейся в одном месте и в одной должности путем профессионального роста.

Она бывает *вертикальной,* предполагающей продвижение по ступеням служебной лестницы, и *горизонтальной,* проходящей в пределах одного уровня управления, однако со сменой рода занятий, должности, а подчас и профессии.

Выделяется еще *центростремительная* карьера, суть которой состоит не столько в перемещениях как таковых, сколько в приближении к «ядру» организации, включении в круг «избранных».

 Любая карьера делается ради чего-то и, таким образом, имеет свои *движущие мотивы,* которые с годами меняются. К ним относятся:

* *независимость,* позволяющая делать все по-своему. В pамкаx организации ее дают высокая должность, статус, авторитет, заслуги, с которыми все вынуждены считаться;
* *профессиональный рост,* который облегчает занятие ряда должностей (в том числе руководящих);
* *безопасность и стабильность,* гарантируемые обладанием высокими постами и близостью к руководству;
* *власть, лидерство, успех,* ассоциируемые с руководящей должностью, рангом, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, привилегиями;
* *возможность проявлять предприимчивость, деловую инициативу,* содействовать успеху фирмы, росту прибыльности, что обеспечивает должность в высшем руководстве;
* *потребность в первенстве,* в том, чтобы «обойти» своих коллег;
* *стиль жизни,* интегрирующий интересы личности и семьи. Это обеспечивает, с одной стороны, высокооплачиваемая, с другой - дающая свободу передвижения своим вpeмeнем и т. п. должность. Такая должность называется синекурой;
* *материальное благосостояние,* доставляемое должностью, связанной с высокой заработной платой или иными формами вознаграждения;
* *работа в здоровых условиях,* которые могут специально создаваться для лиц, занимающих высокие посты (специальное питание, комфортабельные служебные помещения и проч.).

**Этапы карьеры и ее планирование**

В деловой карьере условно можно выделить несколько этапов.

Первый - *подготовительный* (18-22 года) - связан с получением высшего или среднего профессионального образования, в этих рамках закладываются основы будущего специалиста и руководителя. Карьеры в собственном смысле слова здесь еще нет, ибо она начинается с момента зачисления выпускника в штат организаций.

Второй - *адаптационный эта* (23-30 лет) - приходится на вхождение молодого специалиста в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в коллективе. Середина этого этапа может совпасть с началом карьеры руководителя, для которой прежняя должность узкого специалиста создает все необходимые предпосылки.

Третий - *стабuлизацuонный этап* (30-40 лет) - означает окончательное разделение сотрудников на перспективных и неперспективных. Для пepвыx открываются безгpаничныe возможности продвижения по служебной лестнице; вторые, достигнув своего «потолка», навсегда остаются на должностях младших руководителей или специалистов. Но все к этому времени становятся профессионалами.

Четвертый – *этап консолидации* (40-50лет). Лица, кoтoрыe хотят и могут продолжать карьеру руководителя, с интервалом в несколько лет продвигаются по служебной лестнице. Тот, кто обладает более решительным характером, продолжает карьеру линейных руководителей, а с менее решительным, но вдумчивым - штабных.

 Пятый - *этап зрелости* (50-60 лет) - предполагает, что люди сосредоточиваются на передаче своих знаний, опыта молодежи.

 Шестой - *завершающий этап* (после 80лет) - означает подготовку к уходу на пенсию.

Большинство сотрудников, как показывают исследования, обычно относятся к своей карьере пассивно, предпочитая, чтобы этими вопросами занимались их руководители. Поэтому сегодня деловая кapьеpa является объектом управления.

Оно сводится к совокупности мероприятий, осуществляемых кадровыми службами (и консалтинговыми фирмами) позволяющих работникам раскрыть свои способности и применить их наиболее выгодным для себя и организации способом.

Составной частью такого управления является *планирование деловой карьеры* (во многих фирмах оно обязательно), предполагающее учет и увязку потребностей целей организации и сотрудников, изучение и оценку потенциала их служебного роста; ознакомление людей с реальными перспективами и условиями продвижения; определение критериев и путей перемещения, позволяющих избежать карьерных тупиков.

Служебное продвижение в организации может осуществляться в соответствии с такими принципами, как результативность работы, компетентность и потенциальные возможности, усердие, умение организовать формальную сторону дела, угодить руководству, старшинство, общие способности.

**Организация набора кадров**

Процесс набора кадров исходит из потребности в них. Такая потребность бывает текущей и перспективной. Данные о текущей потребности основываются на информации кадровых служб. Перспективная потребность определяется путем расчетов.

Сначала на основе планов развития производства, технического перевооружения и др. оценивается ее общая величина на ту или иную дату.

Затем рассчитывается *вероятная численность персонала* (при условии, что никаких целенаправленных мероприятий в этой области не будет проводиться). Для этого исходная списочная численность кадров корректируется с учетом показателей их оборота по приему и выбытию. Поскольку в будущем они могут поменяться, для расчетов привлекаются эксперты.

Разность между общей потребностью в кадрах и их вероятной численностью и покажет *дополнительную потребность* в работниках.

Ее удовлетворение происходит прежде всего путем рационализации использования существующего персонала и сокращения нужды в нем за счет автоматизации механизации производственных процессов, совершенствования структуры организации и системы управления.

Остающийся дефицит кадров, а также текущие потребности в них покрываются за счет дополнительного *набора,* который состоит из двух этапов.

Первый этап. В результате *привлечения* кадров создается резерв тех, кто способен осуществлять необходимые организации функции.

Второй этап. По итогам *отбора* оставляют наиболее подходящих лиц.

Привлечение кандидатов происходит на основе *поиска и вербовки* как внутри организации, так и за ее пределами - в учебных заведениях, у конкурентов, через посреднические фирмы, объявления в СМИ.

Внешнее и внутреннее привлечение имеют как свои достоинства, так и недостатки. Акцент на том или другом источнике делается с учетом особенностей ситуации.

Так, преимуществами привлечения людей со стороны считаются: широкие возможности выбора кандидатов; получение новых идей, которые они с собой приносят; снижение общей потребности в кадрах за счет найма дополнительных людей.

К недостаткам такой формы относят: высокие затраты; ухудшение моральнопсихологического климата вследствие конфликтов между новичками и старожилами; высокую степень риска из-за недостаточного знания кандидата; плохое знание им организации и необходимость длительного периода адаптации.

Преимущества привлечения своих работников заключается в низких затратах; возможности предоставления им перспектив служебного роста; быстром заполнении вакансий; хорошем знании людьми организации и известности их самих, легкости адаптации; безболезненном решении проблемы занятости и снижении текучести кадров.

В то же время внутреннее привлечение ограничивает возможности выбора, порождает соперничество, снижает активность оставшихся «за бортом», сохраняет общий дефицит кадров, требует дополнительных затрат на переподготовку персонала.

Под *отбором кадров* понимается процесс изучения психологических и профессиональных качеств претендентов из резерва с целью установления их пригодности для выполнения будущих обязанностей и выдвижения наиболее подходящих на соответствующую работу.

Основными критериями отбора считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности, соответствие требованиям будущей должности. В целом критериев не должно быть много, иначе отбор окажется затруднительным.

При отборе кадров принято руководствоваться рядом принципов:

1. *ориентация на сильные, а не на слабые стороны претендента,* поиск не идеальных, а наиболее подходящих лиц;
2. *обеспечение соответствия их индивидуальных качеств* (образования, стажа, квалификации, опыта, а в ряде случаев пола, возраста, здоровья, психологического состояния) *требованиям должности*;
3. *выбор лучших специалистов* из тех, кто соответствует этим требованиям (но не более высокой квалификации, чем необходимо).

Отбор состоит из двух этапов. На *предварительном* с помощью профессиограммы, отражающей перечень и степень выраженности желательных качеств претендента, происходит *первичное выявление лиц,* способных выполнять требуемые функции, и максимальное сужение круга претендентов.

Первичное выявление происходит путем анализа их документов 9общих анкет, резюме, характеристик, рекомендаций). Его методы зависят от бюджета, культуры организации, важности должности.

С помощью оценки документов можно получить общую информацию, позволяющую сделать вывод о целесообразности встречи с претендентом для *ознакомительного собеседования.*

Последнее обычно позволяет отсеять до 80-90 процентов лиц, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие методы дальнейшей проверки, изучения психологических и профессиональных качеств и выдвижения на соответствующую должность.

Для *отбора* наиболее подходящих специалистов используют следующие основные методы:

1. *целевые собеседования,* дающие возможность оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность, открытость новому, наблюдательность, инициативность, благоразумие, прилежание, причины ухода с прежнего места и т.п.;
2. специальный анализ *анкет, автобиографий, свидетельств об образовании и прочих документов.* Они считаются достаточно надежным источником информации о кандидате, однако характеризует лишь прошлую деятельность;

**3)** *тестирование,* которое может предназначаться как для отбора лучших кандидатов, так и для отсева слабых. Его преимущества состоят в оценке современного состояния кандидата с учетом особенностей организации и его будущей деятельности.

В то же время тесты дороги, слабо выявляют позитивные качества людей в сравнении с негативными, а на ответы влияют национальные особенности испытуемых, их социальный и культурный опыт (поэтому в чистом виде лучший тест - математическая задача).

Считается, что тестирование целесообразно проводить несколько раз (но не подряд), сравнивая затем результаты, поскольку в разные дни они могут быть неодинаковыми. При этом тесты неплохо предварительно «обкатывать» на работающих;

 **4)** *графологическую u психологическую экспертизу* текстов, написанных претендентом (автобиографии, анкеты, сочинения);

 **5)** *медосмотр* (при необходимости), заменяемый тестированием на основе специального медицинского опросника.

Завершающим этапом процесса отбора является собеседование с будущим руководителем, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога принимает окончательное решение.

 Такое собеседование проводится обычно с группой лучших претендентов (2-3 человека на каждую должность), направляемых кадровыми службами.

Ошибками в деле организации отбора кадров считаются:

* отсутствие надежного перечня требований к претендентам;
* поспешное суждение о человеке, ошибочная интерпретация его внешности, ответов на вопросы;
* нетерпимость к недостаткам, которые есть у всех, или, наоборот, их игнорирование;
* ориентация на формальные заслуги;
* прием людей без необходимости по принципу «был бы человек, а работа найдeтcя» (это допускается лишь в исключительных случаях).

**Адаптация работников**

После зачисления на должность происходит *задействование* сотрудника, т. е. направление, его на вакантное место в соответствии с потребностями организации и интересами его самого и последующая адаптация.

Задействование начинается с *общей ориентации,* проводимой представителями кадровой службы.

Ha рабочем месте, непосредственный руководитель осуществляет *ввeдeниe в должность,* которое представляет собой совокупность процедур, имеющих цель ускоритьосвоение новичком работы, помочь установить контакты с окружающими.

Это дает человеку ощущение того, что его ждали, к его приходу готовились, позволяет избежать на первых порах многих ошибок, а тем самым облегчает *адаптацию,* т.е. приспособление к новым условиям работы.

По уровню она бывает *первичной* (для людей, не имеющих трудового опыта) и *вторичной* (для лиц со стажем), а по направленности - профессиональной, психофизиологической и социально-психологической.

*Профессиональная адаптация* заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, необходимых навыков, приемов деятельности, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях.

Профессиональная адаптация облегчается обучением на курсах или работой под контролем наставника, ассистированием более опытным коллегам, осмыслением их и собственных действий.

*Псuxофизиологическая адаптация* к условиям труда, режиму работы и отдыха и проч. особых сложностей не представляет. В большей мере она зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий.

*Социально-психологическая адаптация* к коллективу, наоборот, может быть связана с немалыми трудностями. Коллектив не знает, чего можно ожидать от новичков: у них хорошо видны достоинства и тщательно скрываются недостатки, поэтому должно пройти немало времени, прежде удастся составить о них объективное мнение.

Особенно сложна социально-психологическая адаптация руководителей, ибо здесь добавляются новые моменты:

**1)** возможные несоответствия их и новых подчиненных;

**2)** естественное отчуждение и зависть бывших коллег;

**3)** коллизии, вызванные сопоставлением с предшественником.

**Методы оценки персонала**

Оценка работников, т. е. определение степени выраженности у них тех или иных качеств и их соответствии требованиям организации, и является основой следующих процедур:

* принятия решений, касающихся их судьбы (о зачислении на должность, целесообразности, сроках, направлениях дальнейшего продвижения, переводе на новое место, увольнение и т. д.);
* контроля над выполнением поставленной задачи и поиска резервов повышения эффективности работы;
* определения величины вознаграждения;
* выбора путей и форм повышения квалификации и т. п.

Непосредственными объектами оценки являются результаты работы, отношение к выполнению своих обязанностей, творческий потенциал.

Кадровые службы разрабатывают общие принципы оценки, контролируют их применение, аккумулируют и хранят полученную в результате информацию о персонале.

На практике существует два основных подхода к оценке персонала:

* как к способу контроля за деятельностью работника и ее результатами, следствием чего являются поощрение, наказание, продвижение по службе;
* как к условию поиска путей совершенствования работы и самореализации сотрудника.

В первом случае оценка осуществляется в форме *аттестации* членами специальной комиссии, наделенными, в сущности, судейскими функциями, заслушивающими отчеты и выносящими «приговор».

Во втором случае ее проводит непосредственный руководитель, выступающий прежде всего как советчик, консультант, пытающиеся совместно с подчиненным найти его ошибки, наметить пути их преодоления и решения стоящих задач.

Успех оценки обусловливается объективным, доброжелательным отношением к аттестуемым сотрудникам, хорошим знанием их достоинств и недостатков, четкостью ее критериев и показателей.

Сегодня они часто определяются руководителем совместно с подчиненными на основе перечня их служебных обязанностей и личных целей. Показатели оценки могут быть качественными и количественными, выражаться в реальных величинах и в условных баллах.

К ним предъявляются такие требования, как полнота охвата, достоверности отражения результатов, индивидуализированность, обеспечение сопоставимости как с предыдущим периодом, так и с достижениями других лиц.

Для повышения эффективности оценки необходимо сближать и унифицировать ее критерии, создавать по возможности типовые формы анкеты для всех сотрудников, применять письменные отчеты и открыто обсуждать полученные результаты.

Сегодня основной формой оценки персонала остается классическая аттестация. В нашей стране она проводится регулярно - не реже одного раза в три, максимум в пять лет и состоит из трех этапов.

На *подготовительном* составляются списки работников, подлежащих аттестации (обычно лица, проработавшие в организации менее года, от нее освобождаются), утверждаются графики по подразделениям, правила, критерии, составы соответствующих комиссий.

Аттестационные комиссии состоят из председателя, который является одним из заместителей руководителя организации, секретаря и рядовых членов - низовых руководителей и специалистов. Они создаются отдельно для различных уровней управления, сфер деятельности, специальностей аттестуемых.

К заседанию комиссии готовят аттестационный лист и отзыв (характеристику). В них отражаются производственная деятельность сотрудников, сведения о квалификации, деловых и личных качествах, отношении к выполнению служебных обязанностей, поощрениях и наказаниях, выводы о соответствии или несоответствии должности, рекомендации о направлениях совершенствования работы.

Отзыв подписывается непосредственным руководителем и иногда представителем профсоюзной организации.

На *этапе проведения аттестации* комиссия рассматривает документы, заслушивaeт информацию о работе и достижениях сотрудника и обсуждает их в присутствии его руководителя. Итоговое решение принимается, как правило, путем голосования.

Комиссия может дать рекомендации о продвижении работника в должности, повышении оклада, переводе в другое подразделение, увольнении, направлении на переобучение. Эти решения заносятся в аттестационный лист, подписываемый им и членами комиссии, подшиваемый в личное дело сотрудника, хранящееся в кадровой службе.

На *заключительном этапе* аттестации в соответствии с рекомендациями комиссии руководитель может принять необходимые кадровые решения (например, в течение двух месяцев перевести лицо, не прошедшее аттестацию, с его согласия на другую должность, а при отсутствии такового - уволить).

Сегодня все большее распространение в западных фирмах приобретает, как уже отмечалось, оценка сотрудников непосредственными руководителями. Ее преимущества состоят в том, что последние располагают для этого всей необходимой информацией и лучше других знают своих подчиненных. Подготовка к такому мероприятию начинается обычно с того, что за 1-2 недели до его официальной даты сотрудник представляет руководителю в письменном виде информацию о проделанной за истекший период работе, успехах и проблемах, планах на будущее, необходимой помощи.

Руководитель, в свою очередь, беседует с деловыми партнерами, коллегами аттестуемого, выясняет мнения о нем, позволяющие дать ему более полную характеристику. Затем проводится беседа, в рамках которой:

* сопоставляются запланированные и полученные за истекший период результаты, рассматривается выполнение конкретных обязанностей;
* с учетом объективных критериев и мнений окружающих дается оценка работы аттестуемого;
* обсуждаются планы на будущее, намечаются пути улучшения работы, развития карьеры;
* определяются необходимость и формы повышения квалификации;
* решается вопрос о поощрении или взыскании.

В процесс е такой беседы возникает возможность познакомить работника с мнением, которое сложилось о нем у руководителя и коллег, и дать ему возможность оценить себя самостоятельно.

С итогами оценки работников связана их последующая карьера (на ее основе определяется возможность продвижения в должности - так называемый потенциал повышения).

Если в подразделении нет перспективных работников, продвижение самого руководителя по служебной лестнице может быть при остановлено, какими бы достоинствами он ни обладал.

Практика оценки руководителями сотрудников выгодна всем:

* сотрудникам она дает возможность личного контакта с руководителем, получения необходимой помощи, защищает от произвола;
* руководитель получает повод ближе познакомиться с подчиненными, изучить их мнение по тем или иным проблемам;
* в организации в результате такой практики создается благоприятный морально-психологический климат, формируется резерв сотрудников для повышения в должности, создается основа оценки самих руководителей.

Важной особенностью современного западного менеджмента является не только оценка подчиненных руководителями, но и руководителей подчиненными. Для этого во многих фирмах реализуются специальные программы, направленные на усиление «критики снизу», превращение ее в элемент повседневных служебных отношений. Одновременно руководителей оценивает высшее руководство, и, таким образом, они находятся как бы под двойным прессом.

**Развитие персонала**

Современный этап научно-технической революции, как уже говорил ось, привел к принципиальному изменению роли человека в производстве, превращению его в решающий фактор последнего.

Сегодняшний работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой, что выдвинуло на повестку дня требование непрерывного *развития nерсонала.* Оно бывaeт общим и профессиональным.

*Общее развитие* сводится к мероприятиям по формированию у людей

широкого кругозора, понимания окружающей действительности, новых ценностей, полному раскрытию личного потенциала и росту способностей вносить вклад в дела организации.

*Профессиональное развитие* состоит в подготовке сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию более высоких должностью, решению современных задач. В результате удается сократить разрыв между требованиями, предъявляемыми к ним должностью, и качествами реальных людей.

На потребность в профессиональном развитии работника влияют динамика внешней среды, появление новых образцов техники и технологий, необходимость освоения дополнительных видов деятельности и т.п.

Развитие персонала имеет результатом повышение производительности труда, сокращение текучести, улучшение морально-психологического климата. Не случайно сегодня более 85 процентов опрошенных японских менеджеров среди тех задач, которые им приходится решать, на первое место ставят именно эту.

Ответственность за развитие персонала несут администрация, линейные руководители (которые обязаны, с одной стороны, быть образцами для подчиненных в этой области, а с другой – грамотно направлять их усилия), а также сами работники, котopыe должны быть нацеленными на постоянное самосовершенствование.

Развитие требует значительных усилий, поэтому оно невозможно без заинтересованности с их стороны. Мотивами здесь могут быть: желание поскорее освоить новую работу, получить более высокую должность, обеспечить гарантию стабильности или роста доходов; приобрести знания; расширить контакты, стать более независимыми от работодателей и конкурентоспособными на pынкe труда.

Крупные российские фирмы инвестируют все больше средств в развитие персонала (до l0 процентов фонда заработной платы), так как внешний рынок труда и система образования не успевают приспособиться к быстрым изменениям их потребностей в конкретных кадрах. Эти средства рассматриваются не как досадные дополнительныe расходы, а как инвестиции, сулящие в будущем немалую прибыль.

Важнейшим моментом развития персонала является профессиональное обучение. Основными его видами считаются:

* первичное обучение в соответствии с задачами и особенностями предстоящей работы;
* обучение для ликвидации разрыва между требованиями должности и личными возможностями человека на данный момент;
* обучение с целью повышения общей квалификации;
* обучение для работы по новым направлениям деятельности организации;
* обучение для усвоения передовых приемов и методов выполнения трудовых операций.

Для вновь принятых работников обучение сводится к *nрофессuональной подготовке,* облегчающей и ускоряющей процесс их адаптации.

Считается, что на момент окончания учебного заведения полученные в нем знания уже отстают от реальных требований работы на 5-6 лет, а через 10 лет полностью устаревают, поэтому их необходимо постоянно обновлять и пополнять. Делается это с помощью переподготовки (переобучения), обучения вторым специальностям, повышения квалификации.

*Переподготовка* организуется с целью освоения новых специальностей высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющейся у них профессии, а также теми, кто желает ее сменить с учетом потребности производства. Для организации это выгодно, поскольку по расчетам затраты, например, на переподготовку инженера в три раза ниже, чем на поиск и прием на работу нового.

*Обучение работников вторым (смежным) профессuям* с начальным либо более высоким уровнем квалификации происходит в целях повышения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях коллективных форм организации труда и совмещения профессий.

*Повышение квалификации* - это обучение после получения основного образования для уже работающих лиц, у которых вскоре должны появиться новые обязанности. Его цель состоит в углублении и совершенствовании профессиональных и экономических знаний, приведении в соответствие с требованиями более высокой должности; закреплении новых навыков, росте мастерства по имеющимся профессиям.

Современные программы повышения квалификации имеют цель научить людей самостоятельно и системно мыслить (в том числе и экономически), решать сложные комплексные проблемы, осуществлять предпринимательский подход к делу, работать в команде. Они дают знания, выходящие за пределы должности, и вызывают желание учиться дальше.

**Горизонтальные перемещения сотрудников**

Для руководителей и специалистов, чей «потенциал повышения» исчерпан, но которые могут принести большую пользу организации, все более широкое распространение в российских фирмах получает практика *горизонтальной карьеры.* Она предполагает овладение ими новыми сферами деятельности, что способствует поддержанию интереса к работе.

Можно выделить следующие формы горизонтальной карьеры:

**1)** *«карусель»* - временный переход работника в другое подразделение, где ему приходится выполнять иные функции. Это позволяет встряхнуться, получить новые знания и навыки, расширить кругозор и впоследствии работать более эффективно (что компенсирует фирме потери, связанные с перемещениями). Иногда он может найти себя вновь и начать новую вертикальную карьеру;

**2)** *«обогащение труда»,* разновидностями которого являются:

* участие в работе комитетов и специальных творческих групп;
* чередование видов деятельности, выполняемых на одном месте;
* временное назначение наиболее высокую должность;
* предоставление возможности заниматься научной работой и делать соответствующую карьеру;
* участие в обучении других, наставничестве, передаче опыта.

 Все это позволяет с максимальной полнотой использовать потенциал работника, его квалификацию, уплотнять рабочий день и в целом повысить производительность труда.

Перечисленные выше меры, а также обучение в рамках курсов, семинаров, cтaжировка и проч., также являющиеся формами повышения квалификации работников (при которой профессиональная подготовка увязывается с теоретическим обучением), и объединяются *понятием развитие персонала.*

**Способы рационализации персонала**

Вопрос о рационализации персонала обычно возникает, если организации приходится либо сокращать, либо перестраивать свою деятельность. Сегодня рационализацию пытаются осуществить так, чтобы избежать высвобождения работников, особенно массового, ибо это крайне болезненная в социальном отношении мера.

Ее последствия могут ощущаться достаточно долго в виде демотивации остающихся сотрудников, их недоверия руководству, снижения производительности, увеличения доли брака, падения интереса к работе («внутреннее увольнение»), абсентеизма (отсутствия на месте), повышенной текучести и проч.

К массовым увольнениям фирмы прибегают только в крайнем случае (тем более, что это связано с сопротивлением профсоюзов), предпочитая проводить гибкую *политику занятости,* что предполагает следующие шаги.

Во-первых, *прекращение найма.* При этом освобождаемые места либо вообще сокращаются; либо на них переводятся работники с других должностей, подлежащих сокращению. Таким образом уменьшается общая численность персонала, но работающих это не затрагивает (либо затрагивает в минимальной степени).

Во-вторых, *сокращение рабочего времени.* Это достигается за счет снижения продолжительности рабочего дня и (или) рабочей недели, отмены (уменьшения) масштабов внутреннего совместительства и сверхурочных работ, разделения должностей между двумя и более работниками (последнее делает возможной интенсификацию труда, но при водит к pocтy управленческих, затрат вследствие роста числа фактически работающих лиц) и др.

В-третьих, *прекращение выдачи заказов на сторону.* Это позволяет полностью занять «своих».

В-четвертых, *направление на учебу* с *отрывом от основной работы и предоставление неоплачиваемых отпусков.*

В-пятых, стимулирование создания *внутренних венчуров* (англ. venture - рискованное предприятие) - групп энтузиастов, имеющих свои идеи, желающих самостоятельно их разрабатывать и внедрять в производство (на рынок) при организационной, финансовой поддержке со стороны фирмы.

В-шестых, *поощрение ухода по собственному желанию,* разновидностями которого являются:

* добровольное увольнение в обмен на денежные компенсации («золотое рукопожатие»);
* досрочный уход на пенсию (принцип «зеленых окон»).

В-седьмых, *аутплейсмент.* Его суть состоит в том, что, кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях.

В-восьмых, *увольнение отдельных работников за различные нарушения* (таких обычно набирается 1-2 процента численности персонала). Но при этом не допускается излишняя жесткость, чтобы не ухудшить атмосферу в коллективе.

В-девятых, *массовые увольнения,* являющиеся последним средством при недостаточности индивидуальных мероприятий. При этом руководство должно объяснить масштабы и причины увольнений, общую ситуацию, изложить концепцию санирования предприятия, график сокращений или перемещений.