



А. А. Ботинко

ИДЕАЛЬНЫЙ ПЕРСОНАЛ

- ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА
- ПЕРЕПОДГОТОВКА
- ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

Альфа-Пресс

Андрей Андреевич Батяев
**Идеальный персонал – профессиональная
подготовка, переподготовка,
повышение квалификации персонала**

Авторский текст
http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=165571

Аннотация

Какой работодатель не мечтает об идеальном штате сотрудников? Уважаемые работодатели, все в ваших руках!

Эта книга является пособием для работодателей о порядке установления и проведения в организации курсов обучения, профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации для работников.

Настоящее издание поможет вам максимально приблизить штат своей организации к идеальному.

Содержание

Глава 1. Успешное управление кадрами как залог будущего успеха фирмы	4
Глава 2. Вопросы управления кадрами	10
Глава 3. Планирование трудовых ресурсов	29
3.1. Оценка трудовых ресурсов	30
Конец ознакомительного фрагмента.	32

Андрей Андреевич Батяев

Идеальный персонал – профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала

Глава 1. Успешное управление кадрами как залог будущего успеха фирмы

Профессия менеджера по кадрам существовала в нашей стране и ранее в виде должности кадровика (кадрового сотрудника) в любой бюджетной организации. Со временем изменилось лишь название данной должности на менеджера по кадрам. В обязанности кадровика ранее не включался ряд функций и задач, которые в настоящее время осуществляет менеджер по кадрам организации. Кадровик должен был заниматься чисто формальными обязанностями. Например, он должен был осуществлять оформление всех документов (формировалось личное дело на каждого сотрудника), которые следовало вести согласно действующему на тот период времени трудовому законодательству. К примеру, **в личное дело складывались все приказы, которыми оформлялись:**

- 1) прием на работу;
- 2) увольнение с работы;
- 3) перевод на другую должность;
- 4) предоставление всех видов отпусков;
- 5) выдача премии;
- 6) наложение дисциплинарного взыскания или привлечение к материальной ответственности и т. д.

Кроме того, помимо оформления документов сотрудников, предусмотренных КЗоТом РСФСР, кадровики составляли и вели учет другой документации, которая неизбежно требовалась при оформлении документов. Например, можно говорить о составлении ежегодного графика отпусков для сотрудников и его утверждении с руководством, согласовании с самими сотрудниками. Помимо этого, кадровики вели учет больничных листов сотрудников. Нередко кадровики занимались функциями, которые не соответствовали их профессиональным обязанностям (отмечали посещение работниками заседаний политкружков и собраний, где с докладами о геополитической ситуации в мире выступали работники партии).

С изменением структуры отношений собственности в нашей стране менялись и потребности организации. Возникли негосударственные, коммерческие структуры. И практически в каждой сфере деятельности, где существовала организация, потребовалось не только оформление приказов по сотрудникам, но и осуществление ряда других кадровых задач. Например, потребовались планирование будущих потребностей в кадрах фирмы, оценка текущей работы персонала и принятие мер по повышению работоспособности, следовательно, и производительности труда сотрудника.

Кроме того, отпала необходимость в некоторых действиях сотрудника отдела по кадрам. Имеются в виду функции по контролю политически правильного воспитания работников. Вместо этого у ряда фирм появилась потребность в защите и охране своей коммерческой тайны. Следует заметить, что все руководители фирм пошли по разным путям разре-

ния возникших задач. Многие руководители возложили новые обязанности на сотрудников кадрового отдела фирмы (так и возникла должность менеджера по кадрам в ее нынешнем виде), некоторые руководители разделили данные обязанности между руководителями отделов фирмы, а обязанности кадровиков оставили прежними. Есть ряд фирм, где в структуре появилась и служба безопасности, которая занимается сохранением и нераспространением коммерческой тайны фирмы, проверяет сотрудников при приеме их на работу.

Времена, когда работа с сотрудниками сводилась лишь к ведению кадрового документооборота, ушли в прошлое. В начале 90-х гг. XX в. появилась новая профессия – менеджер по персоналу. Тогда основная задача HR-специалистов состояла в том, чтобы как можно быстрее накопить опыт и знания, освоить управленческие инструменты. Затем многие компании приступили к созданию комплексных систем управления персоналом: систем управления эффективностью, мотивации, целеполагания, оценки и др. Это поставило менеджеров по персоналу перед необходимостью адаптировать полученные управленческие навыки к целям и задачам большого бизнеса, масштабам и темпам развивающихся компаний.

Сейчас в тех организациях, которым удалось отстроить управленческие процессы, «жесткие факторы» управления отступают на второй план, а на первый план выходят «мягкие факторы», т. е. так называемая виртуальная бизнес-реальность: климат в коллективе, лояльность персонала, корпоративная культура, ценностные установки сотрудников. Работа с этими «мягкими факторами» требует от HR-менеджера совершенно новых навыков и компетенций. Современный HR-специалист должен уметь убеждать, воодушевлять людей, «переводить» абстрактные понятия на язык конкретных действий. Менеджер по персоналу переходит в ранг полноправного управленца, способного влиять на бизнес-стратегию. Его статус в компании постоянно повышается, а это значит, что HR-специалист должен постоянно работать над своим имиджем, повышением профессиональной квалификации и совершенствованием личностных качеств.

В настоящее время трудно сделать точный вывод и реально оценить правильность той или иной формы организации труда в фирме. Однако совершенно точно можно сказать, что на данный выбор в каждом конкретном случае влияют тот вид деятельности, который осуществляет фирма, наличие или отсутствие в ее структуре филиалов и представительств в других городах или даже странах. Несомненно, есть преимущества при той системе организации труда в фирме, когда практически все обязанности (задачи и потребности) по оценке эффективности работы кадров фирмы и планированию будущих потребностей возложены на менеджера по работе с персоналом.

В рамках настоящей книги мы будем исходить именно из той системы организации труда, когда задачи менеджера по управлению персоналом максимально расширены, т. е. он занимается разрешением всех кадровых задач фирмы.

Перейдем к характеристике основных направлений деятельности (функций, следовательно, и обязанностей) менеджера по управлению персоналом.

Прежде всего менеджер по управлению персоналом должен осуществлять ряд задач, которые ранее решал кадровик. Это в первую очередь оформление всех документов, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ) (с изм. и доп. от 24, 25 июля 2002 г., 30 июня 2003 г., 27 апреля, 22 августа, 29 декабря 2004 г., 9 мая 2005 г., 30 июня 2006 г.).

Сразу же обратим ваше внимание, что в настоящей книге мы будем не раз приводить положения ТК РФ. Исходя из содержания действующего трудового законодательства оформляться и храниться в отделе кадров будут приказы, которыми оформляются:

- 1) прием на работу;
- 2) увольнение с работы;
- 3) перевод на другую должность;

- 4) предоставление всех видов отпусков;
- 5) выдача премии;
- 6) наложение дисциплинарного взыскания или привлечение к материальной ответственности;
- 7) работа по совмещению и по совместительству.

Кроме того, в обязанности менеджера по управлению персоналом должна входить функция по планированию трудовых ресурсов. Наконец, в обязанности менеджера по управлению персоналом должна входить обязанность по управлению кадрами (принятию решений) для решения задач обеспечения кадровых потребностей фирмы.

Планирование трудовых ресурсов представляет собой **процесс из четырех этапов**. Можно включить такие **стадии в процесс планирования потребностей фирмы в кадрах, как:**

- 1) оценка имеющихся трудовых ресурсов;
- 2) планирование будущих потребностей в кадрах;
- 3) оценка будущих потребностей в кадрах;
- 4) разработка проекта удовлетворения будущих потребностей в кадрах.

Как видно, процесс планирования включает в себя не только само прогнозирование потребности в трудовых ресурсах (рабочей силе и квалифицированных специалистах), но и моделирование способа решения данной потребности на будущее, т. е. фактически разрабатываются два плана на будущее: план (ее оценка) потребности и план удовлетворения будущей потребности в кадрах.

Сам процесс управления кадрами связан с тем, что менеджер по управлению персоналом будет постоянно сталкиваться с необходимостью принятия решений. Мы отдельно рассмотрим и данный процесс.

Управление персоналом фирмы представляет собой одну из разновидностей социального управления. Это всегда процесс управления людьми, т. е. социальное управление. Для эффективности управления кадрами менеджер наделяется соответствующими полномочиями, которые служат гарантией реализации (исполнения) решений менеджера по управлению кадрами.

Управление персоналом фирмы включает в себя не только своевременное прогнозирование и удовлетворение кадровых потребностей фирмы, но и повышение эффективности работы действующих кадров. Каждый вариант управления людьми можно рассмотреть с позиции кибернетического подхода к вопросу о социальном управлении. Управление представляет собой целенаправленное воздействие на сложную систему. В нашем случае сложная система представляет собой совокупность всех кадровых (трудовых) ресурсов фирмы и саму фирму. Такое управление должно не только обеспечивать целостность системы, но и способствовать развитию системы, достижению системой стоящих перед ней задач.

Так как систему представляет фирма, в которой работают сотрудники, то можно сказать, что в конечном итоге управление кадрами должно обеспечить реализацию целей фирм, а цель любой коммерческой фирмы состоит только в получении ею прибыли. Все фирмы занимаются предпринимательской деятельностью, которая уже в силу ее определения, приведенного в ст. 2 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ) (части первая, вторая и третья) (с изм. и доп. от 20 февраля, 12 августа 1996 г., 24 октября 1997 г., 8 июля, 17 декабря 1999 г., 16 апреля, 15 мая, 26 ноября 2001 г., 21 марта, 14, 26 ноября 2002 г., 10 января, 26 марта, 11 ноября, 23 декабря 2003 г., 29 июня, 29 июля, 2, 29, 30 декабря 2004 г., 21 марта, 9 мая, 2, 18, 21 июля 2005 г., 3, 10 января, 2 февраля, 3, 30 июня, 27 июля 2006 г.), говорит об извлечении прибыли. **Предпринимательской** является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от

пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке.

Фирма (или юридическое лицо, что одно и то же в рассматриваемом контексте) представляет собой сложную и динамическую систему, которой необходимо управлять. Сложность рассматриваемой системы управления состоит в том, что каждая коммерческая структура (фирма) представляет собой совокупность целого ряда отделов, подразделений. Если в фирме существует такая должность, как специалист отдела кадров, следовательно, фирма достаточно большая. Динамичность фирмы определяется ее развитием. Все коммерческие структуры находятся в состоянии постоянной конкуренции друг с другом, потому каждая фирма должна постоянно стремиться к позитивным изменениям, а вот направление данных изменений уже относится к вопросу принятия решений людьми, управляющими данной компанией.

Любое управление неразрывно связано с **информацией**. Менеджер по управлению кадрами постоянно собирает информацию (но не всю подряд, а необходимую для его работы). Это информация о сотрудниках, которые уже работают в организации, и о претендентах, желающих устроиться на работу в данную фирму. Менеджер не просто собирает информацию, а анализирует, систематизирует ее, делает определенные выводы о реальных фактах и обстоятельствах работающих сотрудников, оценивает их возможности и сопоставляет их с реально достигнутыми такими сотрудниками результатами. Менеджер по управлению персоналом изучает и делает выводы о личностных и рабочих (профессиональных качествах) сотрудников, которые желают устроиться на работу в данную организацию.

Связь и упорядоченность в работе всех отделов фирмы достигаются посредством информационного взаимодействия всех компонентов, а также посредством взаимодействия всей фирмы (системы) и отдельных ее отделов (компонентов), филиалов и представительств с внешней средой. Такое взаимодействие происходит путем передачи сведений об окружающей среде и о самой фирме. Любая информация передается в виде сигналов. Что это будет за информация? Каково ее содержание?

Так как мы в качестве системы, в которой происходит управление, рассматриваем коммерческую фирму, то можно сказать, что это информация, которая необходима для обеспечения нормального функционирования организации. Она будет способствовать достижению фирмой ее цели, т. е. **получению прибыли**. Следовательно, фирма будет сама распространять о себе информацию в виде рекламы производимых товаров, оказываемых услуг, с указанием цен на них, их качества, срока изготовления, гарантийного срока и т. д. Фирма может и дополнительно сообщать о каких-либо полезных свойствах своего товара. Кроме того, фирма будет взаимодействовать с органами государственной власти для защиты своих интересов или в процессе осуществления государством фискальных, надзорных полномочий. Из окружающей среды фирма будет получать информацию о потенциальных клиентах, постоянных клиентах, которые уже ранее обращались, исследовать динамику цен на сырье, из которого производится товар фирмы, роста цен на топливо, цены на аналогичный, производимому данной фирмой товар у конкурентов, рост или понижение ставки рефинансирования Центрального банка страны, изменения в налоговом и гражданском законодательстве и т. д. Все это будет информация экономического содержания, непосредственно затрагивающая предпринимательскую деятельность фирмы или могущая повлиять на нее.

Применительно к менеджеру по управлению персоналом можно сказать, что с его стороны в окружающую среду будет направляться информация о том, какие сотрудники требуются в настоящее время для работы в организации, какими специальными знаниями (другими качествами) они должны обладать и т. д. Наоборот, сам менеджер по управлению персоналом будет собирать информацию о том, насколько соответствуют данным требованиям люди, которые к нему обратились, какие условия им реально могут предложить ана-

логичные фирмы и какие условия труда может предложить его фирма и т. д. Менеджер по управлению персоналом должен подробно изучить внутренние условия труда сотрудников и собирать информацию также и внутри своей системы (фирмы) для выработки решений, которые помогут улучшить производительность труда сотрудников.

Сигналы, которыми передается информация, оказывают управляющее воздействие, которое заставляет систему перестраиваться (внутри организации происходят изменения, и фирма может изменить некоторые параметры, условия своих контактов с клиентами, менеджер по управлению персоналом, например, может изменить политику в отношении размера или порядка оплаты труда сотрудников). Благодаря такому информационному воздействию даже малая доля энергии (ресурсов и финансовых средств фирмы), которая была затрачена для отправки информации (сигнала) определенного содержания в окружающую среду, часто влечет за собой возникновение значительно большей энергии. К примеру, менеджер по управлению персоналом для поиска подходящего на свободную вакансию в фирме человека составляет требования, которыми должен обладать будущий сотрудник, после чего следит за тем, чтобы объявление попало в газеты. К нему обратятся толпы желающих, с которыми необходимо будет работать, их надо слушать и отбирать лучших для будущей работы в данной фирме. Таким образом, у менеджера возникнет необходимость в куда более объемной работе, требующей большего количества времени, чем изначально было затрачено. К информации система относится избирательно и реагирует лишь на определенные сигналы, которые могут повлиять на достижение желаемых результатов.

В любом процессе управления одним из элементов будет и обратная связь. Она представляет собой своего рода механизм учета соотношения цели, команды и результата действия. Это необходимо для того, чтобы менеджер по управлению кадрами получал информацию о всех возникших кадровых потребностях фирмы, мог наиболее точно спрогнозировать возникающие в будущем потребности. Кроме того, менеджер сможет получить информацию о выполнении команды, переданной им по каналам прямой связи. Таким образом, получается целостный процесс исполнения решения специалиста по управлению персоналом. Он сможет не только принимать решения, но и контролировать, направлять их исполнение. Благодаря обратной связи в системе управления в организации (фирме) создается замкнутая цепь каналов связи, система приобретает органичную целостность, способность противостоять изменениям окружающей среды. В настоящее время положение на внутреннем рынке страны (как и всей экономики) характеризуется ростом. Наряду с ростом постоянно происходят и изменения в социальной и экономической составляющих общественных отношений. Вместе с ростом экономики возникает постоянная потребность изменений в общественных отношениях. Потребности общества и правила поведения в нем постоянно меняются, а вместе с ними неизбежно меняются и экономические отношения. Поэтому окружающая среда, в которой существует каждая фирма, также подвержена постоянным изменениям. Любая фирма должна суметь своевременно почувствовать данные изменения и перестроить свою деятельность для полного соответствия окружающей среде.

Управление кадрами представляет собой воздействие одних людей на других главным образом с помощью информации с целью упорядочения всех производственных процессов (повышения эффективности и производительности труда сотрудников), обеспечения устойчивого развития фирмы. Мы заметили, что любая фирма должна своевременно реагировать на изменения окружающей среды. К примеру, под влиянием мнения и потребностей работодателей произошли серьезные изменения трудового законодательства. Федеральным законом от 30 июня 2006 г. № 90-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации, признании не действующими на территории Российской Федерации некоторых нормативных правовых актов СССР и утратившими силу некоторых законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации» в ТК РФ были внесены

серьезные изменения. Теперь практически каждая организация должна несколько перестроить свою кадровую политику (порядок оформления некоторых документов), для того чтобы соответствовать требованиям окружающей среды, в нашем случае – требованиям трудового законодательства.

Если более детально рассматривать данный пример, то можно обратить внимание на следующее. Изменения, внесенные в трудовое законодательство, коснулись ряда сфер отношений работника с работодателем, в частности изменилось правовое регулирование работы по совместительству. Оно, что в новинку для отечественного трудового законодательства, разделилось на две категории: работу по совмещению и по совместительству.

Формирование трудовых ресурсов – сложная и ответственная функция. Во многом кадровая политика зависит от возможностей организации. При этом не составляет особого труда найти подходящего кандидата на должность, не требующую высокой квалификации. Однако с рядом профессий в настоящее время есть определенные трудности, поскольку найти грамотных специалистов в данных областях достаточно сложно. В гл. 5 настоящей книги мы отдельно поговорим о поиске подходящих кандидатов на отдельные должности (например, как найти PR-менеджера или каким должен быть менеджер по прогнозированию и управлению рисками и т. д.).

Человек – общественное существо. Он не может существовать вне общества. Важнейшей особенностью человеческого бытия является совместная деятельность людей в различных сферах общественной жизни. Применительно к управлению персоналом можно говорить о той сфере общественной жизни, где люди собираются в сформированную организацию для заработка. Любое объединение граждан всегда было важным средством в борьбе за существование, развитие на всех этапах человеческой истории. Управление кадрами может сводиться только к руководству людьми (трудовыми ресурсами), однако это должно быть строго целевое управление. Такое управление часто служит средством воздействия на вещи. В итоге оно приводит к согласованной деятельности для производства материальных благ.

Менеджер по управлению персоналом воздействует на общественные отношения, на вещи через **волю и сознание** подчиненных. Любая организация (в том числе и коммерческая фирма) всегда состоит в упорядочении какой-либо деятельности.

Глава 2. Вопросы управления кадрами

Любая компания стремится получить преданных своей организации сотрудников, мотивированных на достижение целей. Как этого добиться? Именно это и составляет основную обязанность менеджера по работе с персоналом. В данной главе мы разделим все вопросы на два больших блока:

- 1) вопросы внутреннего управления персоналом;
- 2) вопросы деловых качеств самого менеджера по управлению персоналом.

Вопросы внутреннего управления персоналом. Есть несколько вариантов и способов отслеживания всех внутренних процессов, происходящих внутри организации. Менеджер по управлению персоналом должен проводить работу по непосредственному управлению, при этом он преследует цели, подразделенные на два уровня. Во-первых, менеджер по управлению персоналом будет активно заниматься вопросами, неизбежно возникающими при работе с каждым сотрудником (кого стоит уволить, кого переобучить, направить на повышение квалификации), также он будет решать внутренние конфликты с персоналом фирмы, проводить оценку работы каждого сотрудника и осуществлять планирование кадровых потребностей фирмы (см. гл. 3 настоящей книги). Во-вторых, менеджер должен решать и задачи «второго уровня»: создавать особый микроклимат внутри каждого отдела фирмы, общее ощущение единства всех сотрудников, которые должны чувствовать себя частью большой компании, служащей единой цели. Рассмотрим подробнее данные вопросы.

Часть вопросов, касающихся управления персоналом и более подробно рассматривающихся в других главах настоящей книги, мы не станем подробно изучать здесь. Осветим некоторые стороны процесса управления менеджером по персоналу.

Для начала необходимо выяснить процесс управления «карьерой» своих сотрудников. В п. 3.2 настоящей книги мы раскроем часть содержания общего процесса управления карьерой сотрудников, поэтому не станем повторяться, но для большего его понимания следует обратиться и к указанному содержанию вопроса 3.2. Взаимоотношения каждого сотрудника с фирмой должны успешно сочетать интересы обеих сторон. В компании должны быть обеспечены плановая сменяемость кадров и бесперебойная работа подразделений. Людям необходимы уверенность в завтрашнем дне и стремление к повышению самооценки. Помочь сотрудникам самореализоваться – самый лучший способ получить преданный персонал.

Однако управление карьерой не всегда будет являться необходимостью, ведь оно неизбежно влечет дополнительные расходы для фирмы, управление карьерой сотрудников становится необходимым лишь в определенных случаях. **Управлять карьерой сотрудников необходимо, если ваша компания:**

- 1) ориентирована на «выращивание» сотрудников внутри фирмы, причем руководство твердо верит, что преданные и по-настоящему компетентные сотрудники получаются лишь из тех, кто работает в компании с самого начала;
- 2) динамично развивается и постоянно реализует новые, отличающиеся от прежних проекты;
- 3) превращается в сложную, разветвленную иерархическую структуру;
- 4) в компании растет или держится на высоком уровне текучка рядового персонала и среднего менеджмента;
- 5) топ-менеджеры не заинтересованы в результатах своей работы и мотивация управляющих кадров в вашей компании – это не самое сильное место.

Компании, принимающие решение «растить» кадры внутри фирмы, руководствуются несколькими причинами. Во-первых, руководители хотят, чтобы их сотрудники хорошо разбирались в особенностях бизнес-процессов компании. Это возможно только в том случае,

если сотрудник пройдет весь путь по карьерной лестнице. Во-вторых, специалистов, отвечающих требуемым характеристикам, на рынке труда крайне мало или их услуги стоят чрезвычайно дорого. Поэтому выгоднее обучать новичков даже в течение нескольких лет, чем приглашать уже опытных специалистов. В-третьих, получить особые навыки, необходимые для работы в компании, сотрудник может лишь в процессе работы в ней.

Достаточно часто во внешне благополучных фирмах, где к сотрудникам относятся довольно хорошо, можно наблюдать картину, когда, проработав полтора-два года, сотрудники увольняются. Как показывает опыт, в таких ситуациях имеет место так называемая карьерная пробка. Пока сотрудник обучается и входит в курс дела, все замечательно. Через 8 – 12 месяцев он начинает показывать хорошие результаты на своем месте. Еще через полгода ему становится скучно повторять однообразные действия, не приносящие ни новых доходов, ни профессионального роста. Как правило, в таких компаниях существует определенный «карьерный потолок», выше которого большинству сотрудников не подняться. Игнорируя процесс управления карьерой, позволяющий решать такие проблемы, руководство предприятия постоянно теряет квалифицированных и потенциально лояльных работников.

Всегда ли карьера – это восхождение по административной лестнице вверх, ступенька за ступенькой? Не всегда. Условно выделяют несколько разновидностей карьеры, основные из которых – горизонтальная и вертикальная.

Горизонтальная карьера подразумевает переход на близкие по статусу позиции внутри различных подразделений компании. Например, программисту могут предложить заняться тестированием или разработкой другого продукта, аналитику отдела маркетинга – перейти в отдел по связям с общественностью. Главное при таких перестановках – наличие в компании соответствующих вакантных должностей, а у сотрудников – необходимых навыков и желания обучаться.

Вертикальная карьера предполагает, что работник, повышая уровень компетенции и профессионализма, занимает со временем более высокую должность в своем или аналогичном подразделении, например: ассистент – специалист – менеджер; младший продавец – старший продавец – заведующий секцией и так вплоть до генерального директора (президента) компании.

Отметим, что в чистом виде в бизнесе эти виды карьеры встречаются редко. Для того чтобы занять пост руководителя отдела, сотруднику зачастую приходится поработать в различных должностях, предусмотренных в этом подразделении. Например, успешный специалист по продажам может сделать карьеру в качестве тренера в отделе обучения компании, а секретарь – стать менеджером по персоналу.

Все вопросы карьеры связаны и с повышением квалификации (обучением) сотрудников. Обучение – это порой сложный и даже опасный процесс. Опасность заключается в том, что прошедшего обучение и получившего более высокую квалификацию сотрудника необходимо либо повысить в должности, либо возложить на него другие обязанности, иначе сотрудник почувствует себя ущемленным в работе и может просто уволиться из данной организации.

Поэтому, прежде чем обучать сотрудника, нужно выяснить для себя, так ли это необходимо, чтобы в дальнейшем ваши затраты на обучение были оправданными.

Для того чтобы определить, кто из сотрудников компании на данный момент нуждается в обучении, менеджер по управлению персоналом должен регулярно проводить опросы, исследования, прислушиваться к рекомендациям руководства и своевременно реагировать на результаты внутренних проверок работы.

Отделу персонала нужно учитывать все пожелания сотрудников по обучению и развитию. При этом, как мы отметили, перед тем как отправиться на обучение, сотруднику нужно понять, для чего ему нужно обучение, кем он видит себя в дальнейшем. Также следует объ-

яснить ему, для чего фирма направляет его на обучение. При этом обучение вовсе не обязательно должно повлечь за собой повышение оплаты труда или повышение в должности, ведь бывает, что работник ощущает нехватку знаний в какой-то сфере. В таком случае с сотрудником стоит провести беседу о пользе и необходимости обучения для него, ввиду того что он не слишком разбирается в возникающих проблемах, задачах, а затем направить его на обучение. Отдел персонала должен не только своевременно определить таких сотрудников, но и правильно подобрать для них курсы (семинары).

Весь процесс обучения сотрудников фирмы можно подразделить на **три различных способа обучения**. Во-первых, можно выделить **обучение посредством прохождения курсов, программ, тренингов и семинаров**. Такой вид обучения проходят сотрудники посредством обучения, организованного в фирме (это краткосрочные курсы – удобный вариант, когда требуется пройти не дополнительное обучение, а повысить уровень профессионализма в той области, в которой и так работает сотрудник). Также данный вид обучения можно пройти вне компании в специальных обучающих центрах (например, МВА) или образовательных учреждениях, например получить второе высшее образование, закончить аспирантуру.

Каких сотрудников лучше направлять на обучение дополнительным профессиям, навыкам, а кого следует отправить на обучение для прохождения дополнительного тренинга, семинара в целях повышения уже имеющейся квалификации?

На **обучение в другие образовательные организации для получения дополнительных знаний** (сопутствующих занимаемой должности или совершенно иным профессиям) следует направлять тех сотрудников, которых ожидает повышение в занимаемой должности или перевод на другую работу (в любом случае такое обучение связано с карьерным продвижением сотрудника). Как правило, на такое обучение направляют менеджеров «среднего звена» или руководящий состав компании. На обучение внутри самой организации целесообразно направить сотрудников, которые допускают ошибки в процессе своей работы, сами видят их, желают улучшить производительность своего труда и в связи с этим хотят пополнить свои знания, устранить «пробелы». Таких сотрудников вовсе не обязательно повышать в должности или переводить на другую работу, после прохождения обучения им достаточно повысить размер оплаты труда по первым же результатам их работы. При этом важно учитывать, что с такими сотрудниками необходимо провести беседу о цели направления их на переобучение, для того чтобы они не разочаровались в его итогах.

Когда компания оплачивает сотруднику дорогостоящее обучение, то необходимо обеспечить (получить какие-то гарантии) последующую работу данного сотрудника в пределах фирмы. Часто сотрудники, прошедшие подготовку (переобучение), особенно если это связано с получением новой профессии, не видя возможностей их реализации и совершенствования в дальнейшем внутри компании, переходят на другую работу. Поэтому компания должна снизить риски, связанные с возможным увольнением работника. **В качестве мер, которые могут это обеспечить, можно назвать следующие:**

1) на переобучение, дополнительное обучение следует направлять сотрудников, которые уже работают в данной организации больше двух лет;

2) направляя на долгосрочное обучение сотрудника, следует заключить с ним ученический договор, по которому такой сотрудник будет обязан отработать в данной организации после прохождения дополнительного обучения не менее трех или пяти лет. А в случае, если сотрудник все-таки подаст заявление об увольнении по собственному желанию, то он должен будет возместить компании всю стоимость своего обучения. Не стоит забывать, что такой документ имеет силу договора, подписывается самим сотрудником, потому на него будет возложена дополнительная обязанность по возмещению вреда.

Внутреннее обучение, которое могут проводить и соответствующие сотрудники самого отдела персонала, – это обучение, ориентированное на средний управленческий персонал и специалистов, которые показывают очень хорошие результаты своего труда, но не обладают качествами талантливого руководителя. Занятия, которые проводят тренинг-менеджеры компании, направлены не только на передачу знаний и формирование умений и навыков. С их помощью сотрудников обучают процессу принятия решений и исполнения решений руководства. Помимо этого, прохождение подобных тренингов может повлиять и на повышение уровня лояльности сотрудника по отношению к фирме. Кроме того, в процессе внутреннего обучения можно значительно повлиять на формирование правильной для компании мотивации сотрудника, сформировать корпоративную (внутреннюю) культуру.

Кроме указанных двух видов обучения, может действовать и **система наставничества**. Однако с ее помощью можно обучить лишь простейшим профессиональным навыкам сотрудников категорий ББ и В непосредственно на рабочем месте. Данная форма обучения должна проводиться руководителями организации или опытными специалистами. Тренинг-менеджеров к процессу наставничества можно и не привлекать. Его особенность состоит в том, что сотрудник не отрывается от работы, не слушает лекций или не проходит семинарских занятий, а все возникающие у него в процессе работы вопросы он решает на месте по совету своего наставника. Роль наставников важна в компании, так как они делятся своим опытом с другими сотрудниками и вместе с тем повышают свой профессиональный уровень. Поэтому зачастую их должность остается той же, а заработная плата периодически повышается.

Для того чтобы успешно управлять карьерой сотрудников, необходимо выделить **цель развития компании на среднесрочный период** (в нашей стране он составляет от двух до пяти лет). Затем следует определить, какие именно сотрудники вам потребуются для достижения этой цели, и описать их профессиональные и личностные качества, т. е. создать своего рода портрет идеального претендента.

После этого целесообразно провести оценку работников, определив степень их профессионализма, и сделать вывод о том, какие навыки им необходимо приобрести для дальнейшего продвижения по службе. Стоит также поинтересоваться, в каком качестве люди видят себя спустя год (два, три и т. д.) работы в компании, чем бы им хотелось заняться в дальнейшем, каковы их цели? Разумеется, что отдел по управлению персоналом будет оценивать цели каждого сотрудника в зависимости от возможности их реализации при условии работы сотрудника именно в данной компании. Не стоит ждать, конечно, и того, что сотрудник при беседах или заполнении листов-опросников прямо так и скажет, что хочет пройти переобучение за счет данной фирмы или поработать для стажа год-два, а потом будет искать место получше. Как правило, в таких случаях вывод о том, что сотрудник будет через год-другой искать новую работу, можно сделать, если из разговора или содержания листа-опросника видно, что сотрудник слишком явно выражает свою преданность фирме, абсолютно всем доволен (хотя занимает далеко не высокооплачиваемую должность). На деле по отношению человека к работе будут заметны и его дальнейшие намерения. К примеру, если человек не старается сделать больше, качественнее, быстрее, а только выполняет необходимый минимум работы, то это серьезный повод задуматься отделу по управлению персоналом. В случае, если у такого сотрудника есть личные, семейные проблемы и они отнимают у него много времени, то тогда, конечно, понятно, почему он так себя ведет, а если у него все в полном порядке, то на уровне внутренних мотиваций у него нет причин для того, чтобы не стремиться в настоящий момент работать лучше, подниматься по карьерной лестнице.

В связи с приведенным примером советуем менеджеру по управлению персоналом в случае, когда сотрудник подает неплохие надежды, может работать лучше, но из-за личных проблем особо не старается, дать ему отгул на день-другой, походатайствовать о выдаче для

него материальной помощи. Но при этом важно не переусердствовать, иначе сотрудники все разом начнут жаловаться на свои личные проблемы и ждать материальной помощи от фирмы и понимания от менеджера по управлению персоналом, а это уже влечет негативные последствия, положительного эффекта от подобных действий менеджера не будет.

В целях наиболее эффективного управления сотрудниками компании можно предложить ряд рекомендаций, которые применимы не только в отношении менеджера по кадрам компании. Их можно адресовать любому руководителю, у которого в подчинении находится определенный штат сотрудников (даже менеджеру, у которого в подчинении находится небольшая группа сотрудников, например старшему продавцу-консультанту).

Во-первых, желательно создать вокруг себя «ближний круг». Ваш успех будет зависеть и от непосредственных подчиненных вашего ближнего круга. Однако данное требование можно распространить только на менеджеров среднего звена и руководителей крупных подразделений. Начинаящим, «младшим» управляющим менеджерам, у которых в подчинении и так находится не более десяти человек, данную рекомендацию выполнять не стоит. В подобном случае начинающему управленцу стоит всем своим подчиненным уделять одинаковое внимание. «Ближний круг» позволяет руководителю наиболее эффективно и быстро доводить свои решения до остального персонала отдела или всей компании. Предполагается, что руководитель постоянно общается и делится своими мыслями именно со своим ближним кругом. Если отношение со стороны сотрудников к личным приближенным менеджера очень уважительное и они признают их своими лидерами, хотя те и не занимают соответствующих должностей, то можно сказать, что менеджер справился с данной задачей.

Во-вторых, очень важно завоевать уважение и любовь своих прямых подчиненных. Например, люди должны чувствовать, что их зарплата зависит от вас, а не от них самих. Кроме того, если говорить более открыто, то такая «любовь» сотрудников должна строиться на чувстве полной зависимости о вас. Если говорить о ближнем круге «приближенных», имеющих «доступ к телу», то следует отметить, что менеджер должен дать почувствовать им, что он возвел их в ранг привилегированных, их прямое и непосредственное общение с ним – великая честь и гордость перед всеми остальными сотрудниками. При этом сами привилегированные сотрудники должны пользоваться уважением в коллективе. Поэтому руководитель и выбирает их из числа наиболее популярных и уважаемых сотрудников, а не по субъективному отношению к каждому. Как правило, в личный круг входят самые верные компании люди, проработавшие в ней уже не первый год и крайне продуктивно справляющиеся со своими обязанностями. Сформировав однажды такой свой круг, руководитель может время от времени изменять его состав, понижая статус одних и возвышая других сотрудников. Только важно учитывать, что делать этого резко нельзя. Необходимо поочередно заменять состав приближенных сотрудников, в противном случае это приведет к конфликту интересов внутри коллектива, решить который удастся только увольнением большинства членов «ближнего круга» или увольнением самого руководителя.

В-третьих, необходимо проявлять свою исключительность, харизматичность. Важно не только самому почувствовать себя избранным, но и дать почувствовать это окружающим. Хорошо, если у вас есть какие-то привычки, которых нет у подчиненных. Допустим, вы занимаетесь боевыми искусствами или знаете редкие языки. Чем большим количеством «необыкновенных» качеств вы обладаете, тем лучше. Если руководитель – личность харизматическая, то даже если он будет принимать и выражать не самые популярные в коллективе решения, их будут исполнять без требования всяких дополнительных пояснений.

В-четвертых, очень важно делиться властью с подчиненными. Данное условие не стоит распространять на менеджеров младшего звена. Для них достаточно рекомендации по возложению дополнительных обязанностей на отдельных сотрудников, причем не административно-командного характера, а, например, по организации культурно-массового меро-

приятия коллектива. Руководителям среднего и высокого уровней можно дать рекомендацию всегда доводить до сведения непосредственных исполнителей принятые решения в порядке подчинения по иерархической лестнице. Нельзя пытаться влиять на работу менеджеров в обход их непосредственного начальника, иначе топ-менеджер будет ущемлен в своих правах, а уровень авторитета руководителя для него существенно снизится. Чем выше позиция руководителя, тем больше власти он должен отдавать.

В-пятых, обязательно нужно оказывать знаки внимания. Это может быть улыбка или рукопожатие. Подчиненные должны чувствовать интерес руководителя к себе и бороться за его внимание. Не стоит систематически выражать свое неудовольствие их работой в присутствии других людей. Намного полезнее морально поддержать.

Наконец, **шестое правило: по возможности всегда опекайте собственных сотрудников.** Это может проявиться в выдаче им медицинского полиса, предоставлении кредита и прочих благ. Кроме того, во многих компаниях есть юрист, пусть его услугами пользуются ваши работники.

Помимо решения повседневных задач по работе с кадрами, любой руководитель, в особенности менеджер по работе с персоналом, должен в качестве одной из основных целей своего управления ставить задачу по общему управлению (введению каких-то единых правил по общению сотрудников между собой, т. е. речь идет о корпоративной этике, культуре общения). Благодаря этому происходит и нормативное закрепление, регламентация в должностных инструкциях отдельных сотрудников их прав и обязанностей.

Совершенно очевидно, что, для того чтобы эффективно управлять персоналом, необходимо ограничить всех сотрудников определенными рамками поведения. Если этому не следовать, то менеджер по управлению персоналом не сможет в должной степени стимулировать и управлять нужной мотивацией сотрудников. Можно, конечно, говорить о соблюдении дисциплины труда, которая состоит из норм трудового права, однако такого правового регулирования явно не хватает для формирования внутренней корпоративной культуры у сотрудников фирмы. Они не будут чувствовать себя частью единой целой системы (фирмы), приносящей благо обществу. Именно от данного понимания, в том числе, зависит и уровень производительности труда сотрудников. Даже само трудовое законодательство говорит о локальных актах как источниках трудового права. Под локальными актами в данном случае понимаются как раз акты нормативного характера, принятые и действующие в отношении всех сотрудников фирмы.

В определенных случаях подробное регулирование деятельности (поведения) сотрудников вовсе не обязательно для организации. Например, об этом можно говорить тогда, когда фирма не слишком крупная или занимается однородной деятельностью, например, если это сеть аптек. В тех же случаях, когда компания осваивает новые рынки, вовлечена в разные структуры бизнеса (довольно крупная организация), то, для того чтобы лучше справляться с управлением работой персонала, необходима подробная регламентация работы сотрудников.

Как грамотно организовать данный процесс?

Хороший руководитель может эффективно управлять несколькими сотрудниками, составляющими его «ближний круг» (до десяти человек), а те в свою очередь «понесут заряд энтузиазма» далее своим сотрудникам. Руководитель должен уметь организовать данный процесс. С одной стороны, он может подробно регламентировать полномочия (права и обязанности своих заместителей), а с другой – он может управлять их действиями посредством устных договоренностей и поручений, оставляя расплывчатыми объем полномочий каждого и их обязанности. Не стоит думать, что исключительно правильным всегда будет только первый вариант управления руководителем работой своих заместителей. Верность выбора руководителем способа управления работой своих заместителей всегда будет зависеть от его

личных и деловых качеств. Если не установлен четкий порядок распределения обязанностей и ответственности, управленческие воздействия остаются неформальными, полномочия и ответственность фиксируются на уровне устных поручений и всегда есть возможность в случае неудачи в руководстве свалить вину на «провинившегося» заместителя, а лучше даже и заменить его на нового. Воспользоваться в таком случае можно недоговоренностями, ввиду того что четкой регламентации прав и обязанностей у руководства нет. Такой способ руководства будет наиболее приемлем для руководителя, который любит «плести интриги», умеет это делать. Совсем иначе нужно строить систему управления и координации деятельности заместителей руководителя, если он самостоятельно решает основную массу задач, трудоголик, а от своих заместителей хочет получить эффективного исполнения принятых им решений. Тогда необходимо четко устанавливать права и обязанности каждого, разделяя их, как правило, по секторам (сегментам) своего бизнеса.

Регулирование производственного процесса – это установление четких и исчерпывающих правил (они не позволяют двойного или расширительного их толкования) поведения в рамках определенной деятельности. Для персонала это прежде всего модели выполнения работ, а также правила поведения в определенных ситуациях. Можно выделить три способа регулирования поведения сотрудников в зависимости от жесткости и формы выражения регламентации: правила, нормы и традиции.

Правила – самый строгий и неукоснительный способ регулирования. Они должны устанавливаться в письменном виде (т. е. форма их выражения письменная), иметь какую-то юридическую силу (например, приниматься в виде корпоративного кодекса). Таким образом, правила официально фиксируются во внутренних документах компании, относятся к локальным нормативным актам, как правило, устанавливают внутренний распорядок по организации труда, рабочего времени и отдыха. Также в них фиксируют модели поведения (стандарты деятельности), соблюдение которых контролируется, а нарушение наказывается. Здесь можно выделить одну особенность: наказание за нарушение данных норм устанавливается не в самих нормах, а в трудовых договорах организации с работником, где указывают на любое нарушение правил, не разделяя по мерам ответственности нарушение одного пункта правил от последствия нарушения другого. Устанавливая правила, руководство компании должно стремиться не просто как можно детальнее проконтролировать всю жизнь в фирме и вне ее пределов, поскольку установление жестких «дресс-котов» не способствует высокой производительности на работах, связанных с творческим процессом. Такие правила приемлемы, когда от сотрудника требуется монотонная и рутинная работа.

Среди правил можно выделить **должностные инструкции** и **кодекс поведения персонала (корпоративный кодекс)**. Что может предусматривать в себе такой кодекс? Во-первых, следует отметить, что его содержание должно быть различным по отношению к рядовому персоналу фирмы и руководителям, хотя нормы, которые содержатся в обоих «кодексах» будут регламентировать взаимоотношения и персонала между собой, и сотрудников с их начальниками. Разберем подробнее возможное содержание обоих документов.

Кодекс для персонала касается всех работников (в том числе и руководителей). Кодекс по своему содержанию будет состоять из норм, которые сконструированы по несколько иному принципу, чем нормы права в законодательных актах. В них не могут быть предусмотрены гипотеза, диспозиция и санкция. Это основные начала поведения сотрудников, поэтому являются нормами-принципами, или нормами, устанавливающими основы (задающими определенные направления) поведения сотрудников друг с другом.

Основной принцип, которым должны руководствоваться работники любой фирмы, – взаимное уважение. Это в равной мере обязательно как для руководящих лиц компании в отношении работников, так и для работников в отношении руководителей и всех других лиц.

Сотрудники фирмы обязаны проявлять подчеркнуто вежливое и корректное обращение по отношению друг к другу. Различного рода грубые, фамильярные, насмешливые отношения между коллегами должны рассматриваться как нарушения трудовой дисциплины. Руководящим работникам должно быть запрещено обращаться к подчиненным на «ты».

Руководство компании должно обязать себя в таком кодексе обеспечить всем работникам равные возможности для самопроявления в процессе трудовой деятельности. В принципе, можно говорить о дублировании норм Конституции РФ, гарантирующих равные возможности в сфере труда для мужчин и женщин, равную плату за равный труд. Можно также установить и перечень запретов в деятельности руководства компании.

Любые формы дискриминации (унижение чести и достоинства, деловой репутации и оскорбление сотрудников) не позволительны. Однако, как показывают сами факты, редко руководители бывают вежливыми со своими сотрудниками, а оскорбление на работе, полученное от начальника в присутствии подчиненных, – явление отнюдь не редкое. Между тем это может повлечь для руководителя ответственность, вплоть до уголовной (за оскорбление). Согласно ч. 3 ст. 37 Конституции РФ, каждый имеет право на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены, на вознаграждение за труд без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда, а также право на защиту от безработицы. Помимо этого, сам ТК РФ в ст. 3 устанавливает равные возможности для реализации своих трудовых прав. Никто не может быть ограничен в трудовых правах и свободах или получать какие-либо преимущества независимо от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, политических убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника. Лица, считающие, что они подверглись дискриминации в сфере труда, вправе обратиться в органы федеральной инспекции труда и (или) в суд с заявлением о восстановлении нарушенных прав, возмещении материального вреда и компенсации морального вреда. Таким образом, сам закон (Конституция РФ и ТК РФ) установил правовые основания для возмещения сотрудникам морального вреда в случае, если они подверглись дискриминации (в отношении них было допущено оскорбление и т. д.).

Однако следует обратить внимание на то, что не являются дискриминацией установление различий, исключений, предпочтений, а также ограничение прав работников, которые определяются свойственными данному виду труда требованиями, установленными федеральным законом, либо обусловлены особой заботой государства о лицах, нуждающихся в повышенной социальной и правовой защите.

В свою очередь руководство компании вправе требовать от сотрудников добросовестного исполнения ими определенных обязанностей. Помимо исполнения обязанностей, связанных с трудовым договором, каждый сотрудник должен в целом заботиться об имидже своей компании и бережно относиться к ее имуществу. **На сотрудников можно возложить следующие обязанности:**

- 1) поддерживать деловую репутацию и благоприятный имидж компании в деловых кругах;
- 2) доверять стратегии и тактике фирмы, а также решениям руководства;
- 3) в своей профессиональной и общественной деятельности исходить из положений стратегии и тактики фирмы, заботиться о реализации интересов компании, а также общности интересов фирмы и ее персонала. Сотрудники компании обязаны своевременно и качественно исполнять решения, принятые руководством компании. При этом они должны обеспечивать конфиденциальность полученной информации и никогда не использовать ее для получения личной выгоды или в интересах третьих лиц.

Сотрудники компании в своих взаимоотношениях с работниками других предприятий и организаций, в том числе при заключении и исполнении договоров, должны быть этичны и справедливы, избегать любых действий, которые можно расценить как протекцию или иную меру, обеспечивающую преимущества или льготы для отдельного предприятия или организации либо их работников. Сотрудники фирмы всегда во всех своих деловых и личных контактах с работниками других организаций должны преследовать интересы своей фирмы, не разглашать сведения, отнесенные согласно приказу к сведениям, составляющим коммерческую тайну фирмы.

Сотрудники компании никогда не должны вступать ни прямо, ни косвенно в коммерческие отношения с третьими лицами, если это может ущемить коммерческие интересы фирмы или нанести ущерб ее деловой репутации либо имиджу.

В отношении сотрудников компании в кодексе поведения персонала можно предусмотреть и ряд общих обязанностей, которые касаются всех сотрудников. **Все работники в процессе трудовой деятельности обязаны:**

- 1) исходить из заботы об общих интересах фирмы и общности (единства) всего персонала;
- 2) всемерно поддерживать корпоративные ценности;
- 3) вести себя корректно, достойно, не допуская отклонений от признанных норм делового общения, принятых в фирме.

В свою очередь от организации можно требовать соблюдения интересов своих сотрудников, напр., собирать на своих сотрудников. В частности, фирма должна не вмешиваться в личную жизнь своих сотрудников, а полученные сведения не распространять. Персональные данные сорудников собираются, обрабатываются и хранятся по правилам, установленным гл. 14 ТК РФ. Персональные данные работника – информация, необходимая работодателю в связи с трудовыми отношениями и касающаяся конкретного работника.

Согласно ст. 86 ТК РФ **работодатель при передаче персональных данных работника должен соблюдать следующие требования:**

- 1) не сообщать персональные данные работника третьей стороне без письменного согласия работника, за исключением случаев, когда это необходимо в целях предупреждения угрозы жизни и здоровью работника, а также в случаях, установленных федеральным законом;
- 2) не сообщать персональные данные работника в коммерческих целях без его письменного согласия;
- 3) предупредить лиц, получающих персональные данные работника, о том, что эти данные могут быть использованы лишь в целях, для которых они сообщены, и требовать от этих лиц подтверждения того, что это правило соблюдено. Лица, получающие персональные данные работника, обязаны соблюдать режим секретности (конфиденциальности). Данное положение не распространяется на обмен персональными данными работников в порядке, установленном федеральными законами;
- 4) осуществлять передачу персональных данных работника в пределах одной организации в соответствии с локальным нормативным актом организации, с которым работник должен быть ознакомлен под расписку;
- 5) разрешать доступ к персональным данным работников только специально уполномоченным лицам. При этом указанные лица должны иметь право получать только те персональные данные работника, которые необходимы для выполнения конкретных функций;
- 6) не запрашивать информацию о состоянии здоровья работника, за исключением тех сведений, которые относятся к вопросу о возможности выполнения работником трудовой функции;

7) передавать персональные данные работника представителям работников в порядке, установленном ТК РФ, и ограничивать эту информацию только теми персональными данными работника, которые необходимы для выполнения указанными представителями их функций.

В целях обеспечения защиты персональных данных, хранящихся у работодателя, работники имеют право на:

- 1) полную информацию об их персональных данных и обработке этих данных;
- 2) свободный бесплатный доступ к своим персональным данным, включая право на получение копий любой записи, содержащей персональные данные работника, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом;
- 3) определение своих представителей для защиты своих персональных данных;
- 4) доступ к относящимся к ним медицинским данным с помощью медицинского специалиста по их выбору;
- 5) требование об исключении или исправлении неверных или неполных персональных данных, а также данных, обработанных с нарушением требований ТК РФ. При отказе работодателя исключить или исправить персональные данные работника он имеет право заявить работодателю в письменной форме о своем несогласии с соответствующим обоснованием такого несогласия. Персональные данные оценочного характера работник имеет право дополнить заявлением, выражающим его собственную точку зрения;
- 6) требование об извещении работодателем всех лиц, которым ранее были сообщены неверные или неполные персональные данные работника, обо всех произведенных в них исключениях, исправлениях или дополнениях;
- 7) обжалование в суд любых неправомерных действий или бездействия работодателя при обработке и защите его персональных данных.

Для того чтобы предусмотренные таким кодексом правила имели какое-то реальное обеспечение исполнения, они должны предусматривать определенные санкции за их неисполнение. Поэтому в ряде случаев сотрудника могут привлекать к дисциплинарной ответственности за неоднократное нарушение кодекса поведения персонала фирмы. Кроме того, в трудовом договоре с каждым сотрудником можно предусмотреть пункт, согласно которому сотрудник обязан соблюдать кодекс поведения персонала и другие должностные инструкции (локальные акты), принятые в организации работодателя. Возможно даже установление в трудовом договоре ответственности за неисполнение (нарушение) сотрудником кодекса поведения персонала.

Кодекс поведения персонала фирмы может также содержать условия, касающиеся этичности поведения сотрудников в семье либо в нерабочее время или поведения членов семьи работника, а также условия о недопустимости каких-либо коммерческих действий, которые прямо или косвенно могли бы нанести ущерб экономическим интересам фирмы, либо действий, выражающихся в конкуренции с компанией, либо иных действий, ведущих к получению работником фирмы или членами его семьи каких-либо выгод от служебного положения работника. В связи с этим можно сказать и об уголовной ответственности в сфере экономических преступлений (преступлений против коммерческой службы в организациях всех форм собственности). В частности, можно говорить о ст. 201 и 204 Уголовного кодекса РФ от 13 июня 1996 г. № 63-ФЗ (УК РФ) (с изм. и доп. от 27 мая, 25 июня 1998 г., 9 февраля, 15, 18 марта, 9 июля 1999 г., 9, 20 марта, 19 июня, 7 августа, 17 ноября, 29 декабря 2001 г., 4, 14 марта, 7 мая, 25 июня, 24, 25 июля, 31 октября 2002 г., 11 марта, 8 апреля, 4, 7 июля, 8 декабря 2003 г., 21, 26 июля, 28 декабря 2004 г., 21 июля, 19 декабря 2005 г., 5 января, 27 июля 2006 г.). Данными составами установлена уголовная ответственность за использование лицом, выполняющим управленческие функции в коммерческой или иной организации, своих полномочий вопреки законным интересам этой организации и в целях

извлечения выгод и преимуществ для себя или других лиц либо нанесения вреда другим лицам, если это деяние повлекло причинение существенного вреда правам и законным интересам граждан или организаций либо охраняемым законом интересам общества или государства. К уголовной ответственности такой сотрудник (руководитель) может быть привлечен только по заявлению представителя самой организации. Статья 204 УК РФ установила уголовную ответственность за незаконную передачу лицу, выполняющему управленческие функции в коммерческой или иной организации, денег, ценных бумаг, иного имущества, а равно незаконное оказание ему услуг имущественного характера за совершение действий (бездействия) в интересах дающего в связи с занимаемым этим лицом служебным положением.

Как мы уже говорили, отдельно в организации можно предусмотреть и кодекс поведения руководящего состава сотрудников компании. Хотя он адресован именно руководителям, его положения распространяются и действуют в отношении всех сотрудников, т. е. такой локальный акт будет регулировать отношения сотрудников с руководством компании. Можно и не разделять на два акта кодекс поведения персонала, но в таком случае его все равно придется подразделить на две части, поскольку регулирование отношений между сотрудниками и между сотрудниками и руководством компании всегда строится на различных принципах. Сотрудники в отношениях между собой всегда равны, а в отношениях между сотрудником и руководителем компании всегда будет присутствовать элемент административных полномочий руководителя в отношении своих подчиненных.

Кодекс поведения лиц, занимающих должности в органах управления фирмы, определяет юридические, а также морально-этические требования к членам совета директоров, членам правления, генеральному директору фирмы, руководителям отделов компании и подразделений (филиалов и представительств).

Такой кодекс будет устанавливать дополнительные гарантии по защите сотрудников фирмы от злоупотребления полномочиями со стороны руководства. Кодекс может предусматривать основания, виды, пределы и порядок применения мер ответственности. **Можно и определить цели применения такого кодекса:**

1) для защиты законных прав и интересов акционеров, кредиторов и других юридических лиц и граждан;

2) недопущения действий, которые могли бы привести к использованию лицами, занимающими должности в органах управления компании, своего официального положения и связанных с ним возможностей, а также возможностей фирмы и ее авторитета в личных, групповых и иных интересах, противоречащих корпоративным интересам фирмы.

Лица, занимающие должности в органах управления компании, обязаны осуществлять возложенные на них обязанности в соответствии со своим статусом, добросовестно, разумно и таким образом, который они считают наилучшим в интересах фирмы. Руководство компании должно всеми своими действиями поддерживать имидж фирмы, соблюдать по отношению к нему лояльность, выражать ценности и корпоративные интересы фирмы. Руководители компании не должны иметь права на использование возможностей фирмы или допускать их использование в иных делах, помимо предусмотренных уставом и утвержденных в установленном порядке корпоративными нормативными актами компании.

Должностные лица организации в период своей работы в этом качестве не имеют права учреждать, принимать участие в коммерческих организациях, конкурирующих с данной организацией, а также занимать оплачиваемые должности или заниматься оплачиваемой деятельностью, кроме научной и преподавательской, в любых органах и организациях, за исключением случаев, когда это было разрешено большинством голосов членов совета директоров компании (или благодаря иному разрешению руководства компании). Они не имеют права прямо или косвенно получать вознаграждения от любых лиц за оказание вли-

яния на принятие решения органом управления фирмой. Такие условия в кодексе поведения руководства компании связаны с соблюдением руководителями коммерческой тайны. Руководители – это особые сотрудники компании. В силу возложенных на них обязанностей они обладают и соответствующими полномочиями. От их неблагоприятных действий фирме может быть причинен огромный ущерб, куда больший, чем от действий одного рядового сотрудника, поэтому требуется подробная и отдельная регламентация запретов на совершение определенных действий руководителями компании. Запреты, установленные в кодексе поведения руководящих сотрудников компании, следует предусмотреть и в трудовом договоре с ними. При этом необходимо устанавливать повышенную ответственность за совершение действий, явно свидетельствующих о коммерческом подкупе, разглашение сведений или помощь конкурирующей фирме.

Лица, занимающие должности в органах управления фирмы, не вправе отказывать физическим и юридическим лицам (в том числе акционерам, облигационерам, кредиторам общества (если это АО), ревизионной комиссии (ревизору), аудитору общества) в информации, предоставление которой предусмотрено действующим законодательством, уставом и иными корпоративными нормативными актами фирмы, а также задерживать ее предоставление, передавать недостоверную или неполную информацию. Совершение подобных действий также может говорить о недобросовестных действиях руководства компании.

Руководители компании обязаны не разглашать сведения, составляющие коммерческую тайну или отнесенные к конфиденциальной информации о деятельности фирмы, как во время исполнения ими своих служебных полномочий в органах управления компании, так и в течение не менее десяти лет после истечения срока исполнения служебных обязанностей.

Что касается сделок, которые могут совершать отдельные руководители для фирмы, то в таких случаях слишком велика вероятность злоупотреблений со стороны должностных лиц, когда за отдельное вознаграждение со стороны поставщиков руководители будут заключать не максимально выгодные для компании сделки, а сделки с теми организациями, которые предложат лично им большее вознаграждение. Поэтому **руководителей компании можно обязать довести до сведения совета директоров, ревизионной комиссии фирмы информацию:**

- 1) о юридических лицах, в которых они владеют самостоятельно или совместно со связанным с ними лицом (лицами) 20 % и более голосующих акций;
- 2) о юридических лицах, в органах управления которых они занимают должности;
- 3) об известных им совершаемых и предполагаемых сделках, в которых они могут быть признаны заинтересованными лицами.

Решение о заключении компанией сделки, в совершении которой есть заинтересованность, принимается советом директоров компании, причем большинством голосов членов совета, не заинтересованных в ее совершении.

Конечно же самое основное в такой регламентации – это **ответственность** должностных лиц компании за виновное нарушение возложенных на них обязанностей, в том числе их неисполнение или ненадлежащее исполнение, халатность в исполнении, злоупотребление или превышение власти, причинение компании имущественного ущерба. В таких случаях лица, занимающие должности в органах управления фирмы, несут установленную действующим законодательством, уставом фирмы и другими корпоративными нормативными актами имущественную, дисциплинарную и уголовную ответственность. Желательно предусмотреть в таком кодексе и основания для возмещения фирме убытков, причиненных недобросовестными действиями руководителя.

В каждой организации всегда действуют (вне зависимости от их закрепления в локальных нормативных актах организации) нормы и правила, которыми регулируются отношения (поведение) сотрудников, их общение между собой. Во многом данные правила устанавли-

вают этику и культуру общения между сотрудниками фирмы. Для чего это нужно? Помимо того что этичное отношение сотрудников друг к другу – это хорошо, что еще полезного несет в себе такая регламентация? Для чего менеджеру по управлению персоналом и руководству фирмы тратить ресурсы на поддержание и развитие корпоративной культуры в фирме?

Здесь есть два очень серьезных положительных момента. Во-первых, корпоративная культура (ее часть составляют негласные нормы) помогает формированию у сотрудников правильной мотивации к работе. Сотрудники гораздо лучше работают, когда работа им нравится, а для этого им необходимо осознать общественную полезность своей работы. Кроме того, формирование своей определенной среды внутри компании (негласных правил поведения) ведет к регулированию внутри фирмы всех взаимоотношений между сотрудниками компании. Конечно, свою корпоративную культуру можно и не формировать, но тогда взаимоотношения между сотрудниками не всегда будут гладкими, довольно часто будут возникать конфликты, а они в свою очередь ведут к простоям и срыву работы отдельных коллективов сотрудников (или даже целого отдела), что выливается в убытки для компании. Поэтому получается, что крайне необходимо контролировать процесс правильного формирования корпоративной культуры внутри организации, поскольку:

- 1) она позволяет фирме повысить производительность труда отдельных сотрудников;
- 2) предотвращает возникновение убытков для компании, связанных с производственными срывами и простоями в работе (предотвращаются большинство кадровых конфликтов, но не все).

Нормы и традиции не установлены официально и письменно не зафиксированы. Это могут быть устные указания руководителя, касающиеся регулирования неопределенного числа однородных событий. Например, руководитель отдела, в связи с тем что узнал о дне рождения одного из своих сотрудников, велел провести в этот день небольшое праздничное мероприятие. На самом празднике директор в присутствии всех сотрудников отдела объявил, что теперь так отмечаться будет день рождения каждого сотрудника его отдела. Сотрудники организации, которые принимают самое непосредственное и активное участие в сохранении, распространении и контроле исполнения норм, становятся неформальными лидерами (нельзя сказать, что при этом они обязательно становятся и лидерами группы, коллектива, просто в отношении исполнения данных традиций они играют ведущую роль).

Традиции представляют собой требования, которые, в принципе, никем и не оспариваются, поскольку с ними и так все согласны. Чтобы их соблюдать, не требуется чьего-либо контроля, а руководство разрешает их использование. Более того, их можно даже нарушать, но сам факт постоянного игнорирования сотрудником традиций компании уже свидетельствует о том, что у данного сотрудника проблемы с коллективом, либо о том, что данный сотрудник (если он проработал уже более двух лет) готовится уйти из компании. В любом случае игнорирование сотрудником традиций фирмы говорит о том, что с ним необходимо срочно провести беседу и выяснить причины и мотивацию такого его поведения. В принципе, в последнее время наметилась тенденция к нормативному закреплению в кодексе поведения персонала всех традиций.

Какие действия необходимо совершить руководителю для формирования внутренней культуры сотрудников компании?

Прежде всего необходимо сформировать положительный имидж компании в глазах самих сотрудников. Данную работу можно представить в виде изначальной подготовки определенного проекта, выделения средства для его реализации, этапа реализации проекта, оценки эффективности полученных от реализации проекта результатов.

При подготовке проекта следует проанализировать ситуацию в компании в настоящее время, определить информированность сотрудников компании о целях развития фирмы, основных направлениях деятельности, реализуемых в настоящее время проектах и т. д. При

этом можно выяснить и наличие всех неформальных коммуникаций между сотрудниками различных отделов компании. Помимо этого, можно сделать вывод о том, устраивают ли сотрудников все действия компании или реализация какого-то проекта вызывает у них опасения (за дальнейшую судьбу компании или за то, что это может привести к убыткам и к сокращению рабочих мест), т. е. узнать, довольны ли сотрудники политикой, проводимой фирмой. Узнать все это можно посредством проведения личных бесед с работниками, руководителями подразделений, наблюдения, в том числе и в неформальной обстановке, анкетирования.

Во-вторых, нужно оценить масштаб предполагаемых изменений. Возможно, сотрудникам отдела кадров потребуется провести несколько конкретных мероприятий, например организовать работу внутреннего сайта компании или выпустить журнал фирмы и таким образом своевременно информировать работников об изменениях в компании. Возможно, потребуется выстроить целую структуру для выполнения долгосрочной программы: подготовить проект, рассмотреть и утвердить корпоративный кодекс компании, организовать другие мероприятия. Планируя изменения, важно не забывать, что эффективность целой системы всегда будет выше, чем набор ее отдельных элементов.

Коммуникативные мероприятия используются для информирования работников о ситуации в компании. Личные встречи с руководителями, объявления на общем собрании, передачи корпоративного радио, доски объявлений, выпуск корпоративных газет, использование возможностей Интернета, работа внутреннего сайта компании, проведение конференций – все это эффективные инструменты, которые позволяют своевременно извещать сотрудников обо всех основных событиях, происходящих в организации. Так, корпоративные СМИ (газета, Интернет, сайт и др.) призваны выполнять две функции: информирующую и комментирующую. В корпоративной газете можно, например, писать о целях организации на ближайшее время, рассказывать о показателях успешности работы каждого сотрудника, оповещать, за что можно получить премию, а за что – взыскание. Важно, чтобы все это было написано доступно и четко. В газете вы можете размещать снимки с корпоративных праздников, материалы о компании из прессы, даже график роста продаж и фотографии лучших сотрудников, можете поздравлять именинников, молодоженов – всех, кто в ближайшее время отмечает праздничную дату. В компании, где все это есть, гораздо больше лояльных и преданных сотрудников¹.

Корпоративные праздники и соревнования – наиболее значимый элемент в создании хорошего имиджа компании. Совместное празднование важных событий, участие в различных конкурсах не только способствуют сплочению коллектива, но и позволяют руководителю, обязательно присутствующему на праздновании таких событий, увидеть реальную картину взаимоотношений в коллективе, определить все группы и их лидера. Когда руководители и подчиненные «сидят за одним столом», в неформальной обстановке преодолевают препятствия, то организационные вопросы решаются гораздо быстрее, а конфликты возникают гораздо реже. Продлить впечатления от совместного активного отдыха можно, разместив фоторепортажи о таких мероприятиях в корпоративной газете и на сайте компании. Можно сказать, что это один из важнейших моментов в работе руководителя. Он должен не просто присутствовать на празднике, а собрать материал, причем не только для анализа и выявления лидеров в отделе, но и для создания корпоративного журнала, сайта компании. Впоследствии нужно не описать содержание всего праздника, а отразить наиболее яркие и смешные его моменты (желательно даже сделать фотографии). Люди будут стремиться найти себя на снимках, ощутят внимание к себе со стороны компании, почувствуют себя

¹ Володина Н. Как построить эффективную систему внутреннего PR // Кадровое дело. 2001. № 9.

счастливее, поймут, что они в глазах своего начальника незаменимая деталь всего процесса производства.

Крайне эффективно будет и награждение лучших сотрудников каждого отдела по итогам года, причем можно в нескольких номинациях: по самой высокой производительности труда, по соблюдению трудовой дисциплины, по активному участию в организации проведения корпоративных мероприятий. Сотрудники должны увидеть, что руководство замечает и поощряет хорошую работу и лояльность к компании, поэтому после награждения (которое очень важно провести в рабочее время в торжественной обстановке в присутствии всех сотрудников отдела) они будут с большей готовностью выполнять требования руководства. Чтобы такие мероприятия были максимально результативными, на них обязательно должен присутствовать кто-то из руководителей, который лично может произнести похвальную речь и вручить грамоту, премию и т. д. Награда, принятая от представителя высшего звена, имеет большую ценность. Таким образом руководство сможет подчеркнуть, что ценит работу сотрудников, а их достижения не остаются незамеченными, поощрит их к дальнейшему стремлению трудиться на благо компании.

Как только менеджер по работе с персоналом установит необходимый масштаб мероприятий, он должен спланировать их содержание и определить время проведения. Здесь менеджеру по работе с персоналом стоит посоветоваться с руководителями отделов, ведь им также необходимо присутствовать на мероприятиях.

Имиджевые мероприятия своей основной целью имеют повышение уровня доверия сотрудников компании, определение отношения сотрудников к проводимой компанией политике, формирование у сотрудников нужных мотиваций и постановку перед ними задач. Однако важно понимать, что разделять все эти мероприятия нельзя. Эффекта не будет, если, например, провести награждение сотрудников, отметить юбилей компании, а на следующий день собрать всех и в жесткой форме сказать о необходимости достижения определенной задачи. Все необходимо делать вместе, т. е. во время праздника, другого мероприятия воспользоваться тем, что практически все сотрудники на месте, и объявить о нововведениях в компании (если это касается «непопулярных» решений, таких как введение системы штрафов за опоздания на работу). На коллективное обсуждение перед всеми сотрудниками можно вынести вопрос об определении символики фирмы, а также принятие проектов корпоративного кодекса. Основная задача таких действий – сформировать единые стандарты поведения и приверженность ценностям компании.

Корпоративный кодекс – это нормативный локальный акт, описывающий правила ведения дел и взаимоотношений в организации между сотрудниками. Каждый корпоративный кодекс должен быть уникальным, поскольку он задает ценности и образцы поведения, приемлемые именно в данной фирме. В кодексе обязательно должны быть отражены вопросы отношений между сотрудниками и руководством компании (руководитель не должен допускать обращения на «ты» с сотрудниками). Кодекс должен содержать основные запреты, указания на неприемлемые образцы поведения, административные меры воздействия за нарушение правил кодекса. В кодекс желательно включить все, что актуально для фирмы: принципы распределения задач и ответственности, порядок урегулирования споров и т. д.

Корпоративная символика должна быть выдержана в едином стиле. Использовать символы компании можно двояко: с одной стороны, ежедневники, ручки, коврики для мыши с логотипом компании понадобятся в качестве рекламной продукции, а с другой стороны, на рабочем месте в офисе они будут признаком принадлежности человека к данной организации. Можно объявить среди сотрудников конкурс на лучшую идею размещения символики

компании. Наверняка вы получите много нестандартных вариантов: от шоколадных конфет до ювелирных изделий².

От того, каковы будут первые впечатления нового сотрудника, зависит очень многое в его дальнейшей работе. Не стоит принимать на работу сотрудника, который с первых дней работы не смог влиться в коллектив сотрудников отдела. Однако если это ценный кадр и он просто необходим для отдела в настоящее время, то руководителю стоит приложить все усилия, для того чтобы такому сотруднику работалось комфортно в новом коллективе. В таком случае руководитель может при других сотрудниках высказать и показать свое особое отношение к новому сотруднику. Важно, чтобы новый работник увидел, что его адаптация в компании – это не спонтанный процесс, где ему самому предстоит освоить все правила игры, а процесс, контролируемый руководителем и направляемый им. Нужно вовремя рассказать новому сотруднику о том, что касается его будущей работы (от общей информации о компании и подразделении до того, например, когда он сможет пойти в отпуск), или дать полезную информацию о других сотрудниках.

С началом процесса исполнения (реализации) всех запланированных мероприятий важно отслеживать ход исполнения и контролировать его. В процессе исполнения могут выявиться некоторые недоработки плана, которые необходимо будет устранить. Сам план мероприятия может несколько измениться, поскольку при практической реализации, возможно, выяснится нецелесообразность каких-то действий. В разработке отдельных действий (особенно в вопросах оформления) нужно опираться на мнение сотрудников, проводить совместное обсуждение с отдельными работниками. К работе над некоторыми проектами можно подключать инициативные группы. Не менее важно заручиться поддержкой руководства компании и руководителей отдельных направлений. Информация обо всех мероприятиях должна быть доступна каждому сотруднику, поэтому целесообразно будет разослать ее по внутренней сети, а для тех сотрудников, которые не пользуются компьютером, – опубликовать в корпоративном журнале. Некоторые авторы советуют вешать данную информацию на доску объявлений. Этого делать не стоит, поскольку информация о таких новостях на доске объявлений будет выглядеть не совсем верно, а желаемый эффект не будет достигнут.

Корпоративная культура проявляется во всех видах деятельности и характеризует отношения внутри предприятия. Корпоративная культура представляет собой некий социально-психологический механизм контроля поведения своих членов. Коллектив из нескольких десятков или сотен человек не может держаться на основе взаимных симпатий. Чтобы сплотить людей, нужны более ясные и крепкие основы: идеи, правила, нормативы, табу. Все это и составляет корпоративную культуру. Можно создать внутренние правила поведения, стандарты отношений. Это нужное и полезное дело. Но, к сожалению, корпоративную культуру высокого уровня на этом не построишь. Формирование корпоративной культуры – это деятельность по воспитанию «души» организации, ее позитивного духа и созидательной энергии. Отсюда вытекают два направления в управлении корпоративной культурой организации: устранение стрессовых факторов труда и активизация факторов, способствующих воодушевлению людей, влияющих на их самосознание, чувство ответственности за свою жизнь и работу.

Корпоративная культура проявляется как отношение людей к:

- 1) работе как таковой;
- 2) целям фирмы;
- 3) людям как ресурсу;
- 4) клиентам;

² Володина Н. Директор по персоналу «Московской ореховой компании» // Кадровое дело. 2001. № 9.

- 5) пониманию конкурентных преимуществ;
- 6) качеству работы и продукции;
- 7) внутрифирменному и внешнему информационному обмену;
- 8) имиджу фирмы;
- 9) необходимости обучения;
- 10) дисциплине;
- 11) кризисам и провалам;
- 12) инновациям и переменам;
- 13) этике взаимодействия с подчиненными;
- 14) авторитету и имиджу начальства;
- 15) карьерному росту;
- 16) конфликтам и стрессам;
- 17) роли и функциям контроля и проведения оценок;
- 18) процессам принятия решений.

Разберемся в вопросе личных качеств руководителя (менеджера по управлению персоналом). Данные требования применимы не только по отношению к менеджеру по кадрам. Они касаются всех руководителей различного уровня.

Если говорить конкретно о менеджере по кадрам, то можно отметить, что он представляет собой сотрудника, который постоянно находится в центре внимания сотрудников различных отделов компании. Он беседует с соискателями при приеме на работу, помогает руководству в решении кадровых проблем, общается с сотрудниками и проводит в жизнь корпоративную политику. Какими качествами он должен обладать? Как создать имидж, соответствующий этой профессии? Как может руководство компании оценить эффективность работы менеджера по кадрам?

Вся сфера деятельности менеджера по кадрам – **человеческие ресурсы**. Он работает не с машинами, механизмами или природными объектами (вещами), а с живыми людьми. Каждый сотрудник обладает своей психикой и пониманием (восприятием) окружающего его мира, а потому менеджер по персоналу должен индивидуально общаться с каждым работником и понимать его. Слишком поверхностное суждение о сотруднике, неконструктивная критика или профессиональная ошибка могут свести на нет деловую обстановку в коллективе, спровоцировать конфликт. Кроме того, управление персоналом предполагает тесное взаимодействие с самыми разными категориями сотрудников: от первых лиц компании до обслуживающего персонала. Поэтому сотрудник кадрового отдела должен ориентироваться во всех сферах деятельности компании и быть в курсе интересов всего персонала. Создать атмосферу доверия, наладить успешный диалог менеджеру по работе с персоналом помогает соответствующий имидж. Такому сотруднику важно управлять своим имиджем, т. е. влиять на других людей, подчеркивать свои профессиональные качества и уметь противостоять манипуляциям.

Как можно оценить работу менеджера по работе с персоналом?

Эффективность работы специалиста по подбору персонала оценивается по двум основным показателям. **Первый** – это количество закрытых вакансий в месяц. Деятельность специалиста по подбору персонала считается эффективной, если в месяц он закрывает от трех до десяти вакансий (в зависимости от специфики деятельности компании, уровня предлагаемых зарплат, количества вакансий в одновременной работе, их сложности и т. п.). Иными словами, чем выше имидж вашей компании как работодателя и чем выше предлагаемая вами зарплата, тем большее количество вакансий должно быть закрыто.

Второй показатель эффективности работы специалиста по подбору персонала – это скорость закрытия вакансий. Для вакансий уровня топ-менеджеров, руководителей управлений и служб (генерального директора, коммерческого директора, директора по персоналу,

начальника производственной службы и т. д.) нормальный срок закрытия – шесть месяцев, для вакансий руководителей среднего звена и редких специалистов (специалиста по информационной безопасности, менеджера по маркетингу, закупкам, логистике, руководителя группы контроля качества, специалиста по оценке и развитию персонала и т. д.) – около двух-трех месяцев. На подбор специалистов общего профиля (бухгалтера, специалиста по персоналу, программиста и т. д.) желательно тратить не более одного месяца, а для закрытия вакансий специалистов массовых профессий (секретаря, продавца, водителя, грузчика и пр.) достаточно двух недель. В зависимости от специфики компании можно ввести дополнительные показатели эффективности, такие, например, как количество проведенных собеседований по каждой вакансии.

Чтобы оценить работу менеджера, можно предложить ему решить несколько ситуаций (кейсов).

Кейс 1. В коллективе, которым вы руководите, сложились две группировки, которые постоянно конкурируют между собой. В этих группировках есть свои лидеры и их приближенные. Вы знаете, что оба лидера дают хорошие бизнес-результаты. Каковы будут ваши действия? (Кейс проверяет, как вы умеете влиять на людей, вашу агрессивность, действия в конфликтной ситуации, склонность к интригам.)

Кейс 2. Сотрудник довольно-таки активный, но зачастую проявляет инициативу не там, где нужно, из-за чего в конечном итоге страдает результат работы. При этом сотрудник достаточно обучен и имеет квалификацию. Ваши действия. (Задание проверяет стиль управления, умение проанализировать сложную ситуацию, вариативность мышления, склонность к обвинению подчиненных или решению возникшей проблемы, знание правил мотивации и критики.)

Кейс 3. В компании один из самостоятельных отделов должен стать частью более крупного, какое-то представительство компании в другом городе должно быть сокращено (частично). Руководитель и сотрудники поглощаемого отдела весьма квалифицированные и самостоятельные, сокращению подлежит примерно половина сотрудников. Когда им было объявлено о слиянии (и вследствие этого сокращении части из них), несколько человек, включая руководителя, продемонстрировали явную демотивацию, несогласие с мнением высшего руководства. Вы понимаете, что они начнут искать новую работу, что негативно отразится на бизнесе. Выясните, какие ошибки уже были допущены в данной ситуации? Как бы вы предложили решать проблему с самого начала? Как можно поправить ситуацию? (Проверяет умение разрешать конфликты, способность к многофакторному анализу, умение влиять на ситуацию, стиль управления, расстановку приоритетов.)

Менеджер по работе с персоналом, как и всякий руководитель, должен быть харизматической личностью. Харизматичному руководителю легко и просто справляться с управлением персоналом, поскольку его сотрудники сами будут стараться изо всех сил понравиться своему руководителю и сделают для этого максимум возможного.

Главные составляющие успеха менеджера по работе с персоналом – это профессиональная компетентность, эмоциональный настрой, соответствующая внешность и речь, знание этикета. Они помогут менеджеру (да и любому другому руководителю) произвести нужное впечатление на сотрудников. Все данные качества взаимно дополняют друг друга. Например, можно начать следить за своей речью, освоить правила этикета, надеть деловой костюм, однако все эти внешние проявления – только часть имиджа. Без профессиональной и эмоциональной компетентности они не будут иметь значения и не произведут должного впечатления. Вот почему менеджер по работе с персоналом должен уметь выстраивать и поддерживать необходимый профессиональный имидж, сочетая все качества, присущие деловому человеку.

Чтобы соответствовать своей профессии, менеджер по работе с персоналом должен владеть трудовым законодательством, знать порядок ведения кадрового делопроизводства. Не менее важны знание современных методик оценки персонала, умение построить систему адаптации и мотивации новых сотрудников, выработка новой (изменение прежней) мотивации сотрудников. Не стоит забывать того, что менеджер по кадрам может сам смениться на данной работе и новый менеджер увидит ошибки руководства прежнего, постарается их исправить, будет, в том числе, и пытаться поменять мотивацию отдельных сотрудников. Менеджеру необходимо научиться организовывать обучение сотрудников и оценивать его эффективность, разрабатывать мероприятия, направленные на повышение лояльности персонала имиджа компании, организовывать корпоративные мероприятия. Свидетельствовать о профессионализме руководителя будут активная жизненная позиция, инициативность, коммуникабельность, осведомленность о состоянии дел в подразделениях компании, а также крайне низкая степень возникновения конфликтных ситуаций.

По тому, как одет человек, можно многое узнать о его образе жизни. Одежда – своеобразная визитная карточка каждого человека. Многочисленные исследования показали: если женщина одета в деловом стиле, то она производит впечатление серьезного, умного, трудолюбивого и организованного человека. Напротив, женщинам, предпочитающим экстравагантный, подчеркнуто женственный стиль, приписывают такие качества, как легкомысленность, неорганизованность, невнимательность. Все просто: работа ассоциируется в первую очередь с желанием работать, правильно и своевременно выполнять свои обязанности, а деловой стиль одежды – необходимая составляющая профессионального имиджа. Конечно, в каждой компании есть свои корпоративные стандарты и обычаи, которые во многом зависят от сферы деятельности организации. Так, например, в банковской сфере – это всегда консервативный стиль одежды, потому что сотрудники должны демонстрировать клиентам стабильность и надежность банка, в дизайнерских компаниях стиль, как правило, более свободный, творческий. Однако в любой компании функции менеджера по работе с персоналом таковы, что ему нужно общаться и с рядовыми сотрудниками, и с руководством компании, поэтому стиль одежды, приближенный к деловому, всегда наиболее предпочтителен³.

Немаловажную роль в имидже менеджера по управлению кадрами играет и умение применять правила этикета. Деловой этикет – это правила и нормы, которых необходимо придерживаться, поскольку менеджер должен оставлять положительное впечатление от общения с ним у сотрудников. Знание делового этикета может помочь менеджеру в самых разных ситуациях, таких как проведение интервью, переговоров, совещаний. Даже процесс извещения сотрудников о неприятных новостях, непопулярных решениях должен быть проведен с учетом требований этикета, а не в форме оскорбительного поведения, выставяющего напоказ властные полномочия (что часто делают многие руководители).

³ Кобзева В. «HR-менеджер. Каким он должен быть?»// Кадровое дело. 2005. № 10.

Глава 3. Планирование трудовых ресурсов

В рамках данной главы мы будем полностью рассматривать весь процесс планирования кадровых потребностей фирмы. Как мы уже отмечали в гл. 1 настоящей книги, данный процесс проходит в четыре стадии. Мы рассмотрим по порядку все четыре стадии в отдельных вопросах настоящей главы.

3.1. Оценка трудовых ресурсов

Оценка работы персонала всегда стоит в ряду первоочередных мероприятий (действий) менеджера по кадрам. Оценка работы персонала должна производиться постоянно, поскольку она необходима для постоянного контроля качества работы сотрудников. Почему именно с оценки сотрудников целесообразно начинать работу по созданию структуры управления персоналом? Потому что и подбор, и обучение, и развитие, и создание кадрового резерва строятся на основании компетенций, выявленных в процессе оценки.

Фактически это внутренняя аттестация работников на самом предприятии. **Работающих можно условно подразделить на пять групп:**

1) работники, которые решают все поставленные задачи, могут находить новые направления для деятельности, ставить новые задачи для обеспечения развития организации. Если руководитель структурного подразделения говорит, что выхода из создавшегося положения нет, а отдел, подразделение сделали все возможное, то это означает только одно, а именно то, что этот руководитель не знает путей изменения проблемы, он исчерпал себя, поэтому его необходимо как можно скорее заменить на другого, который предложит приемлемый выход;

2) работники, которые решают все поставленные перед ними задачи, достигают запланированных результатов, однако могут оказаться несостоятельными в сложной чрезвычайной ситуации, где от них потребуется принять решение не по шаблону или определенной модели, а решить проблему по-новому, подойти к ней с другой стороны, симпровизировать на ходу. Таких работников можно назначать на должности заместителей руководителя или управляющих среднего звена;

3) работники, которые большую часть своих обязанностей выполняют добросовестно, но остальную часть по разным причинам выполнить не могут. Это хорошие исполнители, но поручать им руководство чем-либо не стоит;

4) работники, которые не могут выполнить качественно большую часть своих обязанностей, а выполняют лишь меньшую часть задач. Причин такой низкой производительности труда несколько. Возможно, они только еще учатся правильно работать, а возможно, потеряли интерес к работе (подыскивают другую работу). Важно разобраться в причинах такой низкой производительности труда. Если работник просто не желает здесь больше работать, то его лучше уволить, а если существуют другие причины, то его можно направить на обучение, в отпуск и т. д.;

5) работники, которые в настоящий момент организации не нужны, оплата их труда – прямой убыток фирме. От подобных сотрудников необходимо немедленно избавляться.

Можно предложить и другой вариант классификации работников (их оценки) по результатам, производительности их труда. Рассмотрим другой **вариант оценки компетентности сотрудников**.

Уровень 3 «Мастерство». Сотрудник выявляет множественные, в том числе непростые, причинно-следственные взаимосвязи между явлениями, выделяет верные тенденции при отсутствии части необходимой информации, находит неочевидные решения сложных проблем, интегрирует в виде единой системы большие объемы информации.

Уровень 2 «Опыт». Сотрудник выявляет взаимосвязи между разнородными явлениями, выделяет различные факторы и причины, лежащие в основе наблюдаемых закономерностей, систематизирует и структурирует разнородную информацию. Он последователен и логичен, отделяет главное от второстепенного, верно оценивает значимость различных факторов и расставляет приоритеты на основе взвешенного анализа.

Уровень 1 «Развитие». Сотрудник поверхностно анализирует информацию, выделяет очевидные взаимосвязи между однородными явлениями, видит отдельные причины наблю-

даемых явлений, делает попытки систематизации информации, при этом значительную часть информации оставляет в неструктурированном виде, классифицирует информацию по простым категориям, расставляет приоритеты, однако может ошибаться в отделении главного от второстепенного.

Уровень 0 «Некомпетентность». Сотрудник мыслит отдельными фактами, не видит очевидных взаимосвязей между явлениями, делает противоречивые выводы, мыслит хаотично, непоследовательно, неструктурированно.

Согласно приведенной классификации работников первого и второго уровней необходимо оставлять далее для работы в организации. В отношении сотрудников, соответствующих уровню «Развитие», можно заметить, что если фирма в настоящий момент расширяется и осваивает новые рынки или увеличивает свое присутствие на уже освоенном, то таких работников следует оставить. Они нужны фирме тогда, когда ее руководство стремится решить все кадровые вопросы, которые неизбежно возникнут в будущем, не столько посредством привлечения новой рабочей силы, сколько с помощью своих собственных кадров (специалистов, чей уровень квалификации следует повысить). Если оценивать работу специалистов по предложенным пяти группам, то здесь следует заметить, что от работников пятой группы следует избавляться всегда и как можно скорее, в отношении персонала четвертой и третьей групп можно сказать, что они входят в «группу риска», поскольку их могут уволить, если фирма приняла решение о сокращении штатной численности своего персонала. В остальном менеджер по управлению персоналом будет заниматься повышением уровня работоспособности таких сотрудников различными способами, о которых поговорим более подробно в настоящей книге.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.