

Федеральное агентство по образованию  
Государственное образовательное учреждение высшего профессионального  
образования  
Ульяновский государственный технический университет

# **АНАЛИЗ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ**

Текст лекций

Составитель М. В. Каймакова

Вернуться в библиотеку учебников

**Рерайт дипломных и курсовых работ**

**Создание и продвижение сайтов**

**В каталог НЕ учебников - для преподавателей, руководителей предприятий, студентов**

Ульяновск  
2008

УДК 331.101.262(075.8)

ББК 65.240я7

А 64

Рецензенты: директор Ульяновского филиала Поволжской академии гос. службы им. Столыпина Ваховский В. В.  
кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики управления филиала ФГОУ “ПАГС” в г. Ульяновске Лаврентьева И. П.

Утверждено редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия

**Каймакова, М. В.**

А 64      **Анализ** использования человеческих ресурсов : текст лекций / сост. М. В. Каймакова. – Ульяновск : УлГТУ, 2008. – 80 с.

В учебном пособии рассматривается актуальность использования человеческих ресурсов, их реализации в жизнедеятельности российских и зарубежных компаний.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 061100 “Менеджмент организации”.

**УДК 331.101.262(075.8)**  
**ББК 65.240я7**

© Каймакова М. В., 2008  
© Оформление. УлГТУ, 2008

## Содержание

Введение .....	6
Лекция 1. Теория человеческого капитала и использование ЧР .....	7
1.1. Понятие анализа использования человеческих ресурсов .....	7
1.2. Стратегии обеспечения ресурсами .....	7
1.3. Стратегии развития человеческих ресурсов .....	8
1.4. Стратегии вознаграждения .....	8
Лекция 2. Факторы, оказывающие влияние на эффективность труда персонала .....	10
2.1. Факторы, оказывающие влияние на эффективность работы со стороны работника.....	10
2.2. Факторы, оказывающие влияние на эффективность персонала со стороны организации .....	12
Лекция 3. Цели и задачи, стоящие перед системой оценки.....	15
3.1. Оценка работы персонала .....	15
3.2. Цели, стоящие перед системой оценки .....	15
3.3. Критерии оценки работы персонала .....	17
Лекция 4. Управление по целям при анализе использования человеческих ресурсов предприятия.....	20
4.1. Процесс управления по целям.....	20
4.2. Ошибки проведения анализа работы персонала.....	21
Лекция 5. Оценочное собеседование .....	23
5.1. Оценочное собеседование с работниками .....	23
5.2. Факторы, влияющие на успех оценочного собеседования.....	24
Лекция 6. Контроллинг персонала .....	25
6.1. Задачи контроллинга персонала.....	25
6.2. Оценка сотрудников .....	26
Лекция 7. Системы управления вознаграждением .....	28
7.1. Система управления вознаграждением .....	28
7.2. Прибавки к базовой оплате.....	30
7.3. Итоговый заработок.....	31
Лекция 8. Планирование потребности в человеческих ресурсах.....	33
8.1. Планирование потребности в персонале.....	33
8.2. Задачи планирования человеческих ресурсов .....	36
8.3. Стратегия обеспечения человеческими ресурсами .....	38
8.4. Сценарное планирование .....	39
8.5. Оценка будущих потребностей в человеческих ресурсах .....	40
8.6. Методы анализа профессиональной деятельности .....	42
Лекция 9. Текучесть кадров .....	44
9.1. Значение текучести кадров .....	44
9.2. Планирование мероприятий .....	49
9.3. Вклад службы УЧР в планирование человеческих ресурсов.....	56

Лекция 10. Подбор и отбор персонала .....	58
10.1. Процесс подбора и отбора персонала .....	58
10.2. Повышение эффективности подбора персонала .....	64
Лекция 11. Анализ и описание работ и ролей .....	65
11.1. Определение .....	65
11.2. Анализ работ .....	66
11.3. Ролевой анализ .....	73
11.4. Анализ навыков .....	73
11.5. Анализ навыков физического труда .....	74
11.6. Анализ заданий .....	74
11.7. Анализ ошибок .....	75
11.8. Анализ обучения в процессе работы .....	75
11.9. Ролевые профили .....	76
Заключение .....	78
Библиографический список .....	79

## Введение

В России, в условиях развития рыночной экономики особую значимость приобретают проблемы, связанные с использованием человеческих ресурсов. В связи с этим появляются новые требования к управлению использованием человеческими ресурсами. Западные компании, которые ставят стратегическую задачу не только выживать в условиях все возрастающей конкуренции, но и быть устойчивыми, развивающимися, постоянно обращаются к анализу ключевых факторов успеха бизнеса. Ключевые факторы успеха характеризуются изменчивостью. Они могут быть разными в различных отраслях, на разных территориях и в разное время. В то же время есть факторы, которые на определенном временном отрезке имеют первостепенное значение. В современной теории и практике использования человеческих ресурсов в развитых странах все большее значение придается таким факторам как: ориентация на потребителя, диверсификация производства, продукт отличного качества, созидательная философия, великолепно отлаженные процессы, постоянное совершенствование организационных структур, использование новейших технологий и другие. Анализ показывает, что все перечисленные факторы имеют прямое отношение к эффективному использованию человеческих ресурсов. Только творческие и инициативные сотрудники, имеющие высокую квалификацию, профессионализм, способность к инновациям, компетентность, могут решить современные задачи конкурентного развития экономики стран. В настоящее время основную конкуренцию организации ведут на рынке труда за профессионалов высокого класса, за более эффективное использование потенциала работников. Именно на этом рынке компании решают свои стратегические задачи устойчивого развития в будущем. Только профессиональные и зрелые в личностном отношении сотрудники делают ее продукт или услуги конкурентоспособными. В настоящее время практически всеми специалистами по человеческим ресурсам признается важность поиска эффективных форм и методов использования человеческих ресурсов для обеспечения устойчивого экономического роста. Производственная информация, которой владеют человеческие ресурсы, является в настоящее время ценнейшим фактором развития. Владение этим фактором позволяет динамично развиваться как в технологическом плане, так и в плане координации, аккумулирования информации и получения новых теоретических и практических знаний и навыков. Найти и успешно применить эту производственную информацию способны только работники, имеющие высокую трудовую мотивацию. А для этого их необходимо мотивировать в нужном направлении. Переход к рыночной экономике, внедрение инновационных стратегий обусловили спрос на квалифицированные человеческие ресурсы, способные обеспечить постоянное повышение эффективности и устойчивости экономического роста государства.

## **Лекция 1. Теория человеческого капитала и использование человеческих ресурсов**

### **1.1. Понятие анализа использования человеческих ресурсов**

Анализ использования человеческих ресурсов был и остается одним из важнейших направлений кадрового менеджмента. Возникновение анализа использования человеческих ресурсов связано с появлением интереса к персоналу как к важному ресурсу организации, в использовании которого скрыты значительные резервы. Он призван способствовать выявлению путей повышения отдачи от людей, работающих в организации. Нельзя говорить об эффективной работе компании, если оценке труда ключевых категорий персонала не уделяется достаточного внимания. Призывы к необходимости повышения эффективности труда разных профессиональных групп теряют всякий смысл, если в распоряжении руководства нет действенных инструментов для оценки результатов.

*Анализ использования человеческих ресурсов* – это процесс сбора и анализа информации о том, как работники выполняют порученные им функции, и выяснение того, в какой степени их рабочее поведение, трудовые показатели и индивидуальные характеристики отвечают требованиям организации и руководства.

*Анализ использования человеческих ресурсов* – это процесс, который включает выявление и доведение до сведения работника информации о том, как он выполняет свои функции, и в идеале разработку плана улучшения его работы.

Анализ не только позволяет работнику яснее увидеть стоящие перед ним задачи и узнать, насколько хорошо он трудится, но также оказывает влияние на будущее, на его отношение к делу и на желание добиться наилучших результатов.

Он является составной частью процесса управленческого контроля, осуществляемого в отношении персонала организации. Результаты оценки используются для принятия управленческих и административных решений, связанных с назначениями, переводами, оплатой труда, увольнениями и др.

### **1.2. Стратегии обеспечения ресурсами**

Теория человеческого капитала обращает основное внимание на обеспечение ресурсами, развитие и использование человеческих ресурсов, теорию и практику вознаграждений.

Стратегии обеспечения ресурсами приводят ресурсы человеческого капитала в соответствие со стратегическими и текущими потребностями и обеспечивают их эффективное практическое использование. Эти стратегии вносят вклад в разработку бизнес-стратегии, определяя будущие потребности в человеческом капитале и возможности его наилучшего использования. Кроме того, они указывают, как могут помешать выполнению плана ограничения в отношении человеческого капитала, если не предпринять никаких действий.

К таким ограничениям относятся: недостаточная квалификация, проблемы с набором и удержанием людей, низкая производительность, большое количество невыходов на работу, недостаточная гибкость или социальный климат, препятствующий совместной работе и формированию приверженности.

Стратегии обеспечения ресурсами основаны на планировании человеческих ресурсов, которое гарантирует, что потребности в человеческом капитале определены и составлены планы для их удовлетворения. Может быть принято решение “создать или купить”. В большей или меньшей степени организации концентрируют усилия на выращивании своих собственных талантов и продвижении внутри компании (решение “создать”). Но они могут принять решение купить работников, которые уже имеют необходимые способности (решение “купить”). Необходимо выбрать политику в зависимости от того, какой подход – “создать” или “купить” – более приемлем для компании.

### **1.3. Стратегии развития человеческих ресурсов**

Организация управляет стратегиями развития человеческих ресурсов в том смысле, что они разрабатываются в соответствии со стратегическими планами организации и зависят от планов по человеческим ресурсам, которые определяют потребности в профессиональных знаниях, умениях и навыках. Эти стратегии обращаются к вопросам, связанным с развитием способностей отдельных работников и рабочих групп; кроме того, они связаны с поощрением обучения в организации.

Цель стратегий развития человеческого капитала – привлечь, удержать человеческий капитал и развить его. Это согласуется с идеей о том, что работники являются инвесторами в человеческий капитал; они будут инвестировать средства туда, где смогут получить наиболее высокий доход. Они хотят повышать свою квалификацию, потенциал и профессиональную востребованность. Работники, которые берутся за это и достигают успеха, с большей вероятностью получают и сохраняют те умения, которые им необходимы. Это относится ко всем категориям работников, а не только к квалифицированным специалистам.

### **1.4. Стратегии вознаграждения**

С точки зрения материального вознаграждения значение теории человеческого капитала состоит в том, что инвестиции в людей повышают их ценность для фирмы. Люди ожидают доходов от своих собственных вложений, и фирмы должны понимать, что следует вознаграждать работника, если его ценность увеличилась. Теория человеческого капитала поощряет использование систем заработной платы, основанных на уровне квалификации или профессиональных знаний. Она также лежит в основе понятия рыночной цены работника. Последнее означает, что работники имеют на рынке собственную цену, которую они приобретают и могут повысить посредством профессионального обучения, повышения квалификации и трудового стажа, благодаря

тому, что они сами и их работодатели вкладывают средства в приобретение специальных знаний и навыков. Цена специалистов на рынке может быть значительно выше, чем средняя ставка за их работу, поэтому, если их труд не оплачивается соответственно, они могут продать свои способности где-нибудь в другом месте.

Однако не следует упускать из виду значение нематериального вознаграждения. Если работники вкладывают свои знания, умения и навыки, они хотят получать доход не только в форме возможности профессионального роста и достижений, но также в виде признания своей ценности со стороны работодателя. Поэтому организациям необходимо продумать, какими способами выражать признание достоинств своих сотрудников; для этого могут быть применены процессы управления показателями труда и официальные системы признания.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. На чем основаны стратегии обеспечения ресурсами?
2. Назовите стратегии развития человеческого капитала и их цель.
3. Что лежит в основе теории человеческого капитала?
4. Опишите стратегии вознаграждения.



## Лекция 2. Факторы, оказывающие влияние на эффективность труда персонала

### 2.1. Факторы, оказывающие влияние на эффективность работы со стороны работника

Для построения системы анализа использования человеческих ресурсов, работающей на развитие организации, помогающей достичь и краткосрочных, и стратегических целей необходимо ясно понимать, какие факторы оказывают влияние на эффективность труда персонала.

Эти факторы можно разделить на две большие категории (таблица 2.1.1):

- факторы, действующие со стороны работника;
- факторы, действующие со стороны организации.

Таблица 2.1.1

Со стороны работника	Со стороны организации
Способности. Личные и деловые качества. Понимание своей рабочей роли. Мотивация. Отношения с непосредственным руководителем и вышестоящим руководством. Отношения с товарищами по работе. Трудовая мораль. Профессиональные знания и навыки. Состояние здоровья. Отношение к работе и организации со стороны знакомых или членов семьи работника.	Физические условия работы (шум, освещенность, вентиляция, вибрация и др.). Стиль руководства и сложившаяся практика управления. Знания и квалификация руководителя. Действующая в организации система стимулирования труда. Особенности организационной культуры. Организационная структура. Оборудование: его качество, состояние и соответствие современным требованиям. Обеспеченность необходимыми ресурсами.

*Способности* Многие профессии предъявляют высокие требования к уровню развития определенных способностей (объем и распределение внимания, время реакции, координация движений, эмоциональная устойчивость, интеллект и др.). Недостаток необходимых психофизиологических или психических способностей может привести к тому, что работник просто не сможет делать то, что от него требуется.

*Личные и деловые качества.* Успешное выполнение должностных обязанностей требует наличия у исполнителя определенного уровня личностной зрелости, достаточного развития моральных качеств, а также высокого уровня развития деловых качеств – ответственности, исполнительности, настойчивости, инициативности и др.

*Понимание своей рабочей роли.* Под рабочей ролью понимается набор требований к данному работнику со стороны организации. Каждый исполнитель должен хорошо уяснить, какие требования предъявляются к его работе. Например, если человек не имеет полного представления о своих должностных

обязанностях и требованиях к его рабочему поведению и рабочим результатам, высоких достижений от него ожидать будет трудно, точнее, высокий результат будет скорее случайностью, чем результатом его целенаправленных усилий. Если же работник трудится напряженно и добросовестно при этом выполняемая работа лишь в малой степени связана с должностными обязанностями, то работа может быть проделана большая, но, как говорится, “не по делу”.

*Мотивация.* Возможность удовлетворения в процессе наиболее значимых потребностей оказывает мощное влияние на отношение к делу и рабочие результаты. Если исполнитель не настроен на работу с высокой самоотдачей и имеет низкий уровень заинтересованности в конечном результате, то он в процессе труда будет предпринимать такие усилия, которых скорее всего будет недостаточно для достижения высоких рабочих показателей.

На рабочие результаты влияет и степень заинтересованности работника в сохранении данного места работы. Существенным оказывается и то, в какой степени он располагает возможностями на работу в другой организации, наличие у него альтернативных источников дохода и т. п.

*Отношения с непосредственным руководителем и вышестоящим руководством.* Высокий уровень взаимопонимания с непосредственным руководителем, доверие к нему, стремление сотрудничать с ним в значительной степени определяют степень удовлетворенности человека выполняемой работой, его отношение к организации и готовность трудиться с полной отдачей сил для достижения поставленных целей.

*Отношения с товарищами по работе.* Отношения, сложившиеся в коллективе, являются значимым эмоциональным фоном трудовой деятельности работника. Положительный психологический климат, командный дух, атмосфера доверия и взаимопомощи – все это способствует формированию настроения на максимальную отдачу.

*Трудовая мораль.* Трудовая мораль, сложившаяся в коллективе проявляется во взаимоотношениях с коллегами, в особенностях поведения членов организации. За трудовой моралью стоит отношение человека к делу, которое определяет, как будут выполняться обязанности (будет исполнитель выкладываться или работать “спустя рукава”), как он будет относиться к качеству работы или претензиям со стороны потребителей, будет ли ответственным и инициативным.

*Профессиональные знания и навыки.* Технический прогресс, развитие новых технологий, модернизация производства – действие этих факторов постоянно повышает требования к уровню профессиональной подготовки персонала. В связи с этим возрастает роль оценки того, в какой степени работники организации обладают необходимыми профессиональными знаниями и навыками. Особенно это касается уровня профессиональной подготовки руководителей всех уровней, поскольку цена их ошибки и влияние на результаты деятельности подразделения и организации тем больше, чем выше уровень занимаемой должности.

*Состояние здоровья.* Здоровье людей, работающих в организации, – это важнейшее условие высокой трудовой отдачи. Трудно ожидать высоких

показателей от работника, если состояние его здоровья и уровень работоспособности не позволяют выполнять требования, предъявляемые организацией.

*Отношение к работе и организации со стороны значимых знакомых или членов семьи работника.* Если члены семьи работника или его знакомые, с мнением которых он считается, негативно относятся к его труду в данной организации (считают, что здесь низкая заработная плата, неважные перспективы профессионального или должностного роста, плохие условия), то это в конце концов может негативно повлиять на его отношение к профессиональным обязанностям и отразиться на эффективности труда.

Каждый из перечисленных факторов вносит свой вклад в уровень рабочих результатов людей. При этом следует подчеркнуть, что слабое развитие какого-либо отдельного фактора необязательно будет фатальным образом сказываться на показателях. Недостаток позитивного влияния одних факторов может в определенной мере компенсироваться за счет большего вклада со стороны других.

## **2.2. Факторы, оказывающие влияние на эффективность персонала со стороны организации**

Следует иметь в виду, что на эффективность работы персонала оказывает влияние производственная среда, включающая не только физические условия, но и ряд “нематериальных” факторов.

*Физические условия работы (шум, освещенность, вентиляция, вибрация и др.).* Еще со времен Тейлора физические условия работы рассматриваются как ключевой фактор, оказывающий существенное влияние на рабочие результаты. Плохие физические условия могут влиять на эффективность как прямо, непосредственно мешая достижению высоких производственных показателей, так и косвенно – через организационную культуру и мотивацию работников, ухудшая их отношение к труду.

*Стиль руководства и сложившаяся практика управления.* Доминирующий в организации или в отдельных ее подразделениях стиль руководства (например, то, какие подходы – авторитарные или демократические – преобладают в данном коллективе), сложившаяся практика планирования, оценки трудовых показателей или контроля за работой персонала – все это неизбежно отражается на работе исполнителей. Здесь также можно говорить как о прямом, так и о косвенном влиянии этого фактора на работу персонала. Кроме того, что неадекватный стиль руководства и низкое качество управления самым непосредственным образом снижают трудовую отдачу, они одновременно ухудшают отношение исполнителей к работе и организации, ослабляя их трудовую мотивацию.

*Знания и квалификация руководителя.* Способность руководителя к принятию верных решений, умение максимально использовать потенциал людей, работающих под его руководством, в значительной степени зависят от его знаний и квалификации. Особую роль играют знания, которые определяют умение

работать с персоналом, способность распределять и организовывать работу и воздействовать мотивацию подчиненных, на их отношение к поставленным задачам.

*Действующая в организации система стимулирования труда* решающим образом влияет на степень заинтересованности персонала в достижении высоких рабочих результатов. При этом дело не ограничивается материальным стимулированием (заработная плата, премии, льготы), большое значение имеют средства нематериального стимулирования.

*Особенности организационной культуры.* Сложившиеся в организации трудовые нормы, образцы поведения, ценности и отношение персонала к работе и организации, составляющие ядро сложившейся организационной культуры, оказывают самое непосредственное влияние на эффективность работы. В то время как благоприятное состояние основных составляющих организационной культуры способствует росту рабочих показателей персонала, неблагоприятное их состояние может привести к снижению степени приверженности персонала своей организации, ослаблению трудовой мотивации и, как следствие, к падению эффективности труда, снижению готовности работников повышать свой профессиональный уровень и работать с высокой отдачей.

*Организационная структура.* Сложившаяся структура управления оказывает самое непосредственное влияние на эффективность работы организации и ее подразделений. Число уровней управления, скорость принятия решений и их гибкость, эффективность координации работы подразделений – все эти аспекты управленческой деятельности создают условия, от которых трудовые результаты зависят самым непосредственным образом.

*Оборудование: его качество, состояние и соответствие современным требованиям.* В условиях высокой конкуренции трудно рассчитывать на успешную работу без оборудования, отвечающего требованиям сегодняшнего дня. Даже если коллектив трудится с полной отдачей, устаревшее, изношенное оборудование не позволит достигнуть высоких результатов.

*Обеспеченность необходимыми ресурсами.* Невозможно ожидать высоких показателей от работников, если они своевременно не получают необходимой информации, материалов или комплектующих. Важно понимать, что неудовлетворительное решение задачи по обеспечению персонала всем необходимым приводит не только к нарушению рабочих графиков и к снижению рабочих показателей. Результатом являются такие психологические издержки, как ухудшение дисциплины и ослабление мотивации персонала, снижение авторитета руководства и негативный психологический климат в коллективе.

К факторам, влияющим на эффективность работников, не следует относиться как к чему-то неизменному, данному раз и навсегда. На них надо воздействовать, их надо изменять. Если организация поставила перед собой задачу повышения эффективности работы персонала, то непосредственный руководитель может оказать влияние на значительную часть каждой группы факторов.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие факторы оказывают влияние на эффективность труда персонала?
2. Какие факторы оказывают влияние на эффективность персонала со стороны организации?
3. Назовите факторы, оказывающие влияние на эффективность работы со стороны работников.

## Лекция 3. Цели и задачи, стоящие перед системой оценки

### 3.1. Оценка работы персонала

Зачем, собственно говоря, нужно проводить анализ работы персонала? Какие задачи могут быть решены с помощью этой процедуры?

Очень часто руководители настолько захвачены текучкой, что у них просто не хватает времени на формулировку целей, которые должна преследовать система анализа, применяемая ими в отношении подчиненных. И хотя руководство понимает, что оценка – дело хорошее (“аттестации проводят все организации, и мы не хуже других”, “чего-нибудь да получим”), работа по реализации этих целей сплошь и рядом выполняется бессистемно. Поэтому часто получается так, что масса потраченного времени и усилий не оправдывается теми убогими и очевидными результатами, которые организация получает при непродуманных целях и задачах оценочных процедур.

Часто смысл оценки работы персонала видят лишь в справедливом распределении заработной платы с учетом трудового вклада оцениваемых сотрудников. Но, как показывает серьезный анализ, если вы хотите получить максимум пользы от оценки работы подчиненных, этой единственной целью нельзя ограничиваться.

### 3.2. Цели, стоящие перед системой оценки

Анализ использования человеческих ресурсов преследует *пять основных групп целей*:

- административные цели;
- оценку качества управленческой деятельности;
- информирование работников о соответствии их рабочих показателей требованиям организации;
- развитие работников;
- совершенствование процесса управления персоналом.

#### *Административные цели*

Оценка рабочих показателей обеспечивает руководство рациональной основой для принятия таких административных решений в области управления персоналом, как оплата труда, повышение и понижение в должности, перевод на другую работу внутри организации и увольнение.

#### *Оценка качества управленческой деятельности*

Оценка работы персонала призвана выяснить, насколько качественно решаются управленческие задачи, стоящие перед руководителями разного уров-

ня. Это в первую очередь задачи, относящиеся к следующим сферам деятельности:

- планированию деятельности и распределению ресурсов;
- управлению в критических ситуациях;
- работе с документами;
- делегированию;
- мотивации подчиненных;
- обучению подчиненных;
- уровню сотрудничества между руководителями и подчиненными;
- организации взаимодействия с другими подразделениями организации;
- трудовой морали;
- инновациям.

Оценивая работу персонала, мы помимо всего прочего получаем важную информацию, позволяющую оценить *работу их руководителей* и установить, какие недостатки и ошибки в работе зависят от исполнителя, а какие являются следствием неудовлетворительного качества управления.

#### *Информирование работников о соответствии их рабочих показателей требованиям организации*

С помощью оценки рабочих показателей работник получает информацию со стороны руководства о том, как он выполняет порученное ему дело. Такая *обратная связь* призвана направлять усилия персонала в нужное русло, проясняя требования, предъявляемые к работе, мотивировать к улучшению рабочих показателей. Если человек видит, что выполнение функций, которые не указаны в его должностных инструкциях, получило положительную оценку независимо от того, была ли эта оценка формальной или неформальной, то он будет стремиться к тому, чтобы продолжать выполнять эти функции. И наоборот, задания, которые указаны в должностных инструкциях, но выполнение которых не замечают или не оценивают, могут игнорироваться работником. Таким образом, оценка руководителем работы и трудового поведения подчиненного, кроме всего прочего, позволяет работнику прояснить содержание своей профессиональной роли. Особенно это важно для новичков, так как позволяет лучше понять ожидания руководства и устанавливаемые организацией стандарты.

#### *Развитие работников*

Оценка труда лишь тогда позволяет добиваться реального повышения эффективности работы персонала, когда она не ограничивается лишь констатацией существующего положения. Оценка должна работать на будущее, на перспективу, на развитие работников. Оценивая труд подчиненных, руководитель часто вынужден учитывать их индивидуальные характеристики. Для этого важно формальную оценку дополнить неформальной. Руководитель должен помогать подчиненному в выявлении основных трудностей, связанных с его работой, а также в определении основных направлений его профессионального со-

вершенствования. Для решения задач, связанных с развитием подчиненных, руководителю приходится оценивать не только рабочие показатели, но и рабочее поведение, отношение к делу, к организации, взаимоотношения с непосредственным руководителем и сотрудниками.

*Неформальный анализ работы подчиненных* может осуществляться в следующих формах:

- обсуждение планов и путей достижения намеченных целей;
- подведение итогов за определенный период;
- консультирование, призванное выявить ограничения, препятствующие выполнению работы в соответствии с установленными требованиями;
- выговор с глазу на глаз или замечание работнику, преследующее предотвращение в будущем нежелательного рабочего поведения;
- похвала, направленная на закрепление желательных образцов рабочего поведения, способная привести к высоким рабочим результатам.

Анализ рабочего поведения подчиненных позволяет руководителю наметить те направления индивидуальной работы, которые помогут работнику сформировать необходимые установки и лучше усвоить профессиональные требования.

#### *Совершенствование процесса управления персоналом*

Оценка работы может использоваться как один из методов контроля за работой персонала с целью поддержания установленных стандартов работы. Если выясняется, что работа персонала не соответствует этим стандартам, то организация в зависимости от выявленных причин неудовлетворительной работы может принять следующие шаги:

- реорганизовать трудовой процесс: упростить работы, изменить организацию труда и др.;
- изменить нормы выработки;
- обучить или переобучить работников;
- разработать и внедрить программы, направленные на повышение уровня мотивации и приверженности персонала своей организации;
- перевести работников, не справляющихся со своими обязанностями, на другие должности;
- уволить неподходящих работников и набрать новых.

### **3.3. Критерии оценки работы персонала**

Система оценки в конечном счете призвана повысить эффективность труда всех категорий работников. Она позволяет добиться соответствия показателей установленным требованиям и нормативам, помогая выявить аспекты работы персонала, нуждающиеся в улучшении.

Основным показателем эффективности труда исполнителя являются результаты его работы. Для продавца, например, результатом будет достигнутый



им уровень продаж, для футболиста – число забитых мячей и голевых передач, для руководителя – основные показатели работы возглавляемого им подразделения и т. п.

При разработке системы оценки конкретной категории персонала необходимо решить, на основании каких *критериев* будет производиться оценка, иными словами, что именно в деятельности работника является наиболее важным с точки зрения того вклада, который он вносит в работу подразделения или организации в целом.

*Критерии – это те показатели (рабочие результаты), те характеристики (поведенческие и личностные), основываясь на которых можно судить о том, насколько хорошо человек выполняет свою работу.*

Независимо от профессии работника критерии, используемые при оценке его труда, делятся на три группы (таблица 3.3.1):

- количественные показатели;
- качество работы;
- индивидуальные особенности работника.

Таблица 3.3.1

Показатели	Критерии
Количественные показатели	Производительность труда. Объем продаж в штуках, килограммах и т. п. Объем продаж в рублях (выручка). Количество обработанных документов. Количество заключенных договоров. Количество откликов на рекламу.
Качество работы	Количество ошибок (при печатании бумаг, заполнении бланков, ведомостей и других документов). Уровень брака, качество продукции (услуг). Количество жалоб или претензий со стороны потребителей. Стоимость некачественно выполненной или непринятой работы (брака).
Индивидуальные особенности работника	Личные качества (общительность, эмоциональная устойчивость, личностная зрелость и др.). Особенности рабочего поведения (дисциплина, помощь сотрудникам, работа с клиентами и др.). Деловые качества (инициативность, ответственность, самостоятельность и др.).

*Количественные показатели* являются наиболее распространенными критериями оценки. Это самый понятный, самый объективный и, пожалуй, самый прямой способ оценки, при котором работники оцениваются на основании достигнутых результатов (объем продаж в рублях, объем выполненной работы и т. д.). Для руководителя главным результатом его работы являются производственные показатели, достигнутые руководимым им коллективом (подразделением) и своевременность выполнения установленных планов.

При проведении оценки следует учитывать возможность действия факторов, оказывающих влияние на оцениваемые рабочие результаты. Например, бо-

лее удачное расположение магазина может предопределять более высокий уровень продаж на одного продавца, чем в других магазинах этой же торговой компании. Один рабочий может трудиться на более новом или более современном оборудовании, чем другой. Поэтому количественные показатели рабочих результатов не всегда отражают различия в ценности работников для организации.

*Качество работы.* Очень часто качество работы важнее, чем производительность труда. Выпуск большой партии некачественной продукции (оказанных услуг) вместо прибыли может обернуться значительными убытками.

Как и при оценке количественных показателей, здесь могут действовать факторы, “зашумляющие” результаты оценки. Например, устаревшее оборудование, низкое качество сырья или комплектующих может привести к ухудшению качества выполнения работы или к большему количеству ошибок.

*Индивидуальные особенности работника* фиксируются с помощью различных шкал, вопросников или тестов, позволяющих оценить личные и деловые качества, а также особенности рабочего поведения. Для достижения высоких рабочих результатов на первый план выходят такие личные качества, как коммуникабельность, личностная зрелость, эмоциональная устойчивость и др. Деловые качества характеризуют, как правило, отношение работника к порученному делу: самостоятельность, ответственность, инициативность, надежность, настойчивость и т. д. Оценка рабочего поведения (поведения в трудных ситуациях, при взаимодействии с руководителем, сотрудниками и клиентами) призвана определить, в какой степени оно способствует позитивному вкладу в достижение высоких рабочих результатов. Критерии, на основании которых оценивается работа персонала, позволяют оценить вклад труженика в достижение целей подразделения или организации. Результаты оценки являются основанием для принятия различных административных решений (должное продвижение, заработная плата, премии и т. п.). Решение о том, какой группе оценочных критериев будет придаваться большее значение, а какой меньшее (личные качества работников, рабочее поведение или рабочие результаты), зависит от того, какая категория работников будет оцениваться и как предполагается использовать получаемые результаты.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Назовите основные цели, стоящие перед системой оценки.
2. Назовите основные подходы к оценке труда персонала.
3. Опишите критерии оценки работы персонала.

## **Лекция 4. Управление по целям при анализе использования человеческих ресурсов предприятия**

### **4.1. Процесс управления по целям**

Любая цель, стоящая перед работником, должна быть увязана с целями подразделения и (или) организации. При этом необходимо, чтобы поставленные цели отвечали определенным требованиям:

- Срок исполнения должен быть четко определен;
- Цели должны быть реалистичными, т. е. такими, которые могут быть достигнуты исполнителем;
- Цели должны быть в пределах компетенции того работника, перед которым они поставлены. Если ситуация целиком и полностью не зависит от усилий данного работника, то свою нерадивость он всегда может списать на плохую работу других людей или служб;
- Работник должен видеть конкретные выгоды, связанные с достижением поставленных целей, и негативные последствия, которые может иметь для него неуспех в выполнении намеченного.

Успешное использование управления по целям при анализе работы персонала (несмотря на сложность и высокие требования к квалификации руководителей, его осуществляющих) способствует созданию атмосферы сотрудничества между руководителем и подчиненными, стимулирует проявление ответственности и самостоятельности, повышает уровень удовлетворенности работников выполняемой работой и их приверженность организации.

Процесс *управления по целям*, используемый в качестве инструмента анализа работы персонала, складывается из семи шагов:

1. Работник готовит (пересматривает) описание своих должностных обязанностей. Эта работа выполняется с участием его непосредственного руководителя.

2. Работник готовит список целей, которые, по его мнению, позволяют добиться приемлемого уровня рабочих показателей. Этот список целей должен учитывать цели, стоящие перед всей организацией, и включать план саморазвития работника.

3. Подчиненный согласовывает с руководителем разработанный им список целей. При этом руководитель задает вопросы, советует, консультирует и предупреждает подчиненного о возможных трудностях. Руководитель ни в коем случае не выступает в качестве критика или судьи.

4. Работник совместно с руководителем определяет те стандарты и контрольные сроки, которые будут использоваться при определении успеха подчиненного в достижении поставленных целей.

5. Результаты, цели, стандарты и сроки, установленные в ходе совместного обсуждения, фиксируются письменно и скрепляются подписями руководителя и подчиненного.

6. Работник анализирует достигнутые результаты, внимательно рассматривает результаты и то, что было запланировано.

7. Руководитель и подчиненный вырабатывают и обсуждают цели на следующий период.

#### **4.2. Ошибки проведения анализа работы персонала**

При использовании любых методов оценки, независимо от того, насколько хорошо определены критерии, применяемые при анализе работы персонала, на решение руководителя могут оказывать влияние ошибки, связанные с особенностями межличностного восприятия:

- ошибка центральной тенденции;
- ошибка снисходительности;
- ошибка высокой требовательности;
- эффект ореола;
- ошибка контраста;
- стереотипизация.

*Ошибка центральной тенденции* возникает тогда, когда большая часть кандидатов оценивается средним баллом (хотя можно ожидать, что кто-то из кандидатов лучше, а кто-то хуже).

*Ошибка снисходительности* – большинство кандидатов оценивается высокими оценками, что может привести к принятию таких решений, которые негативно скажутся на мотивации работников, на стремлении работать с полной отдачей.

*Ошибка высокой требовательности* – большинство кандидатов получает низкие оценки. Это способно негативно повлиять на отношение персонала к своей работе и подрывает веру работников в справедливость решений, принимаемых руководством.

*Эффект ореола* возникает тогда, когда *руководитель* оценивает подчиненного как хорошего или плохого работника, ориентируясь на какую-то одну характеристику, которая в его глазах перевешивает все остальные.

*Ошибка контраста* возникает тогда, когда *средний работник* получает высокую оценку, если он оценивается после нескольких достаточно слабых работников, или низкую – если он идет после нескольких сильных.

*Стереотипизация* – это тенденция сравнивать подчиненного со стереотипом “идеального работника”. Этот стереотип может сильно различаться у разных руководителей, проводящих оценку, и иметь слабое отношение к реальным требованиям работы.

Ошибки оценивания, влиянию которых в той или иной мере подвержен каждый оценивающий, затрудняют, а иногда делают невозможным разделение работников на успешных и неуспешных. Кроме того, эти ошибки мешают сравнивать оценки, полученные от разных экспертов. Например, возможна такая ситуация, когда хороший работник, оцененный руководителем, подверженным

ошибке центральной тенденции, получит более низкую оценку, чем плохой работник, которого оценивал руководитель, подверженный ошибке снисходительности. Более высокого качества анализа работы персонала можно добиться, если не только понимать истоки появления ошибок оценки, но и знать пути их преодоления.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Опишите процесс управления по целям.
2. Назовите ошибки, связанные с особенностями межличностного восприятия.

## Лекция 5. Оценочное собеседование

### 5.1. Оценочное собеседование с работниками

Оценочное собеседование – это основной инструмент, который использует руководитель при оценке подчиненных или аттестационная комиссия при аттестации работника, это структурированное интервью с оцениваемым, имеющее четко определенные цели. Его основная цель – получить ответы на следующие вопросы:

- что планировалось сделать за отчетный период?
- что было сделано из запланированного?
- что из запланированного не было сделано?
- что помешало выполнению запланированной работы?
- что работник должен делать дальше?
- что отрицательно повлияло на количественные и качественные показатели работы оцениваемого?

Оценочное собеседование с работником проводится для того, чтобы сообщить результат оценки эффективности его работы. Оно также позволяет руководителю подвести итоги работы подчиненного, подкрепить желательное поведение, указать на недостатки в работе и разработать совместно с ним план ее улучшения. В тех случаях, когда проведение регулярной аттестации поручается не аттестационной комиссии, а непосредственному руководителю, оценочное собеседование выступает в качестве основного элемента аттестации. Основой для планирования на будущее является краткий отчет о деятельности за отчетный период.

После того как оценивающий получил результаты, их можно обсудить с оцениваемым. Возможны два подхода в зависимости от того, с какой целью проводилась оценка:

1. если оценка проводилась для целей развития сотрудника, результаты могут быть сообщены ему лично;
2. если оценка проводилась для решения вопроса о вознаграждении, об уровне заработной платы, о повышении по службе, то о результатах рейтинга можно и не сообщать сотруднику, хотя в принципе это нежелательно.

О результатах своей оценки работники могут узнать в ходе специальной встречи, беседы с лицом, проводившим оценку.

Беседа с работником кроме сообщения ему результатов может преследовать две цели:

- поощрение высокой производительности труда, чтобы этот уровень сохранялся как можно дольше;
- изменение поведения работников, результативность труда которых не вписывается в приемлемые стандарты.

## 5.2. Факторы, влияющие на успех оценочного собеседования

Таблица 5.2.1

Факторы	Содержание факторов
Навыки	Развитие у руководителя (членов) аттестационной комиссии навыков: – делового общения; – использования различных методов оценки эффективности; – консультирования
Подготовка	<i>Подготовка руководителя (членов) аттестационной комиссии</i> Понимание целей организации и задач, стоящих перед подчиненным. Знание стандартов и критериев выполнения работы. Сбор максимально полной информации о рабочих результатах подчиненного. Выявление путей получения наибольшей отдачи от подчиненного. <i>Подготовка подчиненного</i> Понимание целей работы (задания). Знание критериев и стандартов выполнения работы. Знание своих сильных и слабых сторон. Понимание связи рабочих результатов и перспектив профессионального развития и карьеры.
Процесс проведения	Активное участие подчиненного в процессе оценки. Конструктивные установки руководителей (членов) аттестационной комиссии и в случае необходимости оказание помощи подчиненным. Обеспечение того, чтобы получаемое работником поощрение соответствовало результатам оценки.
Достижение согласия относительно содержания работы	Разработка плана действий для решения рабочих проблем, снижающих эффективность работы. Постановка целей работы на будущее. Определение параметров ожидаемых результатов. Достижение согласия по поводу обсуждаемых проблем.
Контроль	Установление контрольных сроков. Установление контрольных показателей. Выбор формы контроля. Выявление отклонений.

Подготовка и проведение оценочного собеседования в значительной степени зависят от того, в какой форме преимущественно проводится оценка работы данной организации. Это может быть собеседование, которое проводится руководителем с подчиненными через определенные периоды (квартал, полугодие, год), или собеседование, которое проводится аттестационной комиссией в рамках регулярной аттестации.

### Вопросы для обсуждения:

1. Назовите основную цель оценочного собеседования с работниками.
2. Опишите факторы, влияющие на успех оценочного собеседования.

## Лекция 6. Контроллинг персонала

### 6.1. Задачи контроллинга персонала

Основными целями контроллинга персонала являются: координация всех функций или, иначе, подсистем управления персоналом для достижения главных целей предприятия; взаимосвязь подсистем управления персоналом с другими управленческими подсистемами (организационной, информационной, контрольной, плановой).

Чаще всего в задачи контроллинга персонала входит:

- 1) участие в программах развития и повышения квалификации персонала;
- 2) формирование и оптимизация бюджета затрат на персонал;
- 3) формирование системы показателей для оценки эффективности (производительности) персонала;
- 4) участие в формировании и координация системы мотивации персонала;
- 5) анализ причин текучести кадров и отклонений показателей по периодам, прогнозы.

*Инструментарий (методы и модели) контроллинга персонала:*

Уровень производительности труда – достаточно субъективный показатель для управленческих кадров, поскольку определяется степенью удовлетворения клиентов, отсутствием рекламаций, быстрыми и качественными решениями, количеством заключенных контрактов, числом клиентов и партнеров и их значимостью для предприятия, показателями оборота (для менеджеров по продажам) и т. д.

Поэтому об управленческом персонале уместнее говорить с точки зрения эффективности работы, а не производительности. В зависимости от состояния портфеля персонала сотрудникам предлагаются различные мероприятия для развития и продвижения (таблица 6.1.1).

Таблица 6.1.1

#### Категории персонала в зависимости от потенциала и производительности труда

1	2
Молодые работники	Молодые сотрудники должны развивать свои способности. Для этого необходимо дальнейшее повышение их квалификации, а также расширение сферы деятельности на данном предприятии, новые задания и более широкая сфера ответственности
Работники высшей квалификации	Практический опыт и знания должны быть максимально использованы другими сотрудниками (особенно молодыми). Данная категория должна быть хорошо мотивирована для того, чтобы передавать опыт, развивать свои способности, углублять знания
Квалифицированный работник	Необходимо поддерживать высокий уровень производительности. Этому должны способствовать различные возможности по повышению квалификации, материальные и нематериальные стимулы



1	2
Проблемный работник	Необходимо установить причины низкой его производительности. Если в перспективе улучшений не наблюдается, сотрудника увольняют

## 6.2. Оценка сотрудников

Ускоряющиеся темпы технического прогресса требуют постоянного повышения квалификации сотрудников в следующих трех областях:

- профессиональной;
- управленческой (культура предпринимательства, новые концепции управления и т. д.);
- личной (например, знание иностранных языков).

Для адаптации структуры персонала контроллер, прежде всего, должен разобраться с текучестью кадров. При большой текучести кадров необходимо точно выяснить ее причины, иначе предприятие может потерять высококвалифицированные и мотивированные кадры и оказаться в невыгодном положении.

С другой стороны, в зависимости от положения предприятия и ситуации на рынке, может возникнуть необходимость в сокращении кадров. Тогда необходимо будет оценить сотрудников по определенным критериям (таблица 6.2.1).

Таблица 6.2.1

<b>Профессиональная компетенция</b>	<b>Оценка</b>
Знания, Опыт, Качество работы, Ответственность, Инициативность, Эффективность работы	
<b>Методическая компетенция</b>	<b>Оценка</b>
Систематический подход, Способность к решению проблем, Творческие способности, Гибкость	
<b>Социальная компетенция</b>	<b>Оценка</b>
Способность работать в коллективе (команде), Способность к эффективному общению, Лояльность, Честность, Готовность помочь коллегам	
<b>Сотрудничество</b>	<b>Оценка</b>
Способность к координации действий, Управленческие способности, Способность к принятию решений, Организационные способности, Способность к убеждению	
<b>Средняя оценка/Общая оценка</b>	

Оценивается каждый работник. Работники с самой низкой оценкой являются наиболее вероятными кандидатами на сокращение.

Для контроллера очень важно развитие персонала представить в количественных и качественных показателях (таблица 6.2.2).

Таким образом, контроллинг персонала помогает формировать информационную подсистему для управления персоналом.

Таблица 6.2.2

### Показатели состояния персонала

Показатели	Причина отклонений	Мероприятия
Обеспеченность персоналом (факт, персонал/заплан. персонал)	Текучесть кадров, Излишний персонал, Недостаток персонала	Наем, Перемещение, Увольнение, Поощрение молодых сотрудников, Повышение квалификации
Структура персонала: число (квота) штатных сотрудников, совместителей, управленческого персонала, основного производственного персонала, учеников, лиц со средним, высшим или незаконченным высшим образованием и т. д.	Очень сильная зависимость от отрасли и сферы деятельности, например, предприятие торговли, высшее учебное заведение, предприятие сферы услуг и т. д.	Инструменты регулирования зависят от области деятельности и от отрасли
Общий уровень квалификации (число квалифицированных работников/число работников)	Очень сильно зависит от области деятельности и от отрасли	
Анализ больничных листов (количество дней по больничным листам/количество рабочих дней)	Сезонные колебания Длительная болезнь Недостаток трудовой морали	Анализ стиля руководства и рабочего климата в подразделениях
Квота частично занятых (частично занятые, совместители и др.), полностью занятые	Высокий показатель, Низкий показатель	Гибкие рабочие графики, Рабочие места на неполный рабочий день
Средняя сумма зарплат (общая сумма зарплат), сумма рабочих часов	Вознаграждение в зависимости от реальной производительности	Планирование затрат Проверка моделей вознаграждения

#### Вопросы для обсуждения:

1. Назовите задачи контроллинга персонала.
2. Опишите методы контроллинга.
3. По каким критериям необходимо оценить сотрудников, если возникнет необходимость в сокращении кадров.

## Лекция 7. Системы управления вознаграждением

### 7.1. Система управления вознаграждением

Система вознаграждения работников состоит из политики, процессов и практических мер, интегрированных в рамках организации и направленных на вознаграждение работников в соответствии с их вкладом, навыками, компетенцией и их рыночной стоимостью. Она работает в рамках философии, стратегии и политики организации в области вознаграждений и включает в себя мероприятия в виде процессов, практических мер, структуры и процедур, которые будут обеспечивать и поддерживать соответствующие виды и уровни оплаты, льготы и другие виды вознаграждений.

Система вознаграждения состоит из финансовых вознаграждений (фиксированной и переменной оплаты) и льгот, предоставляемых работникам, которые вместе составляют суммарную оплату. Эта система включает в себя также поощрения нефинансового характера (признание, похвалы, достижения, ответственность и личный рост) и, во многих случаях, процессы управления показателями работы.

*Вознаграждение за труд* – совокупность денежных и неденежных материальных поступлений от работодателя в пользу работника.

Типы применяемых вознаграждений за труд обусловлены видом деятельности: наемный труд вознаграждается заработной платой; служба – содержанием; предпринимательство – доходом.

*Заработная плата* – сложившаяся на рынке труда цена, которую работодатель выплачивает работнику в денежной и неденежной, но материальной ("осязаемой") форме.

Справедливость – важнейший принцип оплаты труда, означающий равенство. "Справедливая заработная плата есть наивысшая заработная плата, какую может постоянно платить предприниматель", – считал Генри Форд. Зарплата должна быть равной при равных должностях, квалификации, опыте, результатах труда. В то же время дифференциация в оплате труда крайне необходима.

Структура заработной платы определяется с учетом анализа сложившегося уровня заработной платы, условий на рынке труда, производительности труда в организации и, главное, прибыльности организации. При определении размеров заработной платы нередко учитывают следующие критерии: уровень оплаты труда в отрасли, уровень оплаты труда на предприятии, затраты на привлечение кадров взамен уволенных работников.

*Структура заработной платы*

1. Базовая ставка (основная заработная плата).
2. Премииальные выплаты.
3. Льготы и социальные программы.

### *Базовые ставки оплаты труда*

Базовая ставка – это фиксированный оклад или зарплата, которая зависит от тарифов для данного вида работы. Для работников ручного труда это может быть повременный или дневной тариф. Он может быть основанием для определения дополнительных выплат, зависящих от показателей работы, компетентности и навыков. Он может также определять право на пенсионное обеспечение и страхование жизни в части, связанной с оплатой. Базовые уровни оплаты труда отражают как внутренние, так и внешние относительные показатели различий в заработной плате. Внутренние относительные различия могут измеряться путем оценки видов работ, которая располагает работы в определенном иерархическом порядке (хотя в настоящее время в новых типах организаций, основанных на процессах, наблюдается тенденция уделять меньше внимания иерархии). Внешние относительные различия оцениваются с помощью изучения рыночных тарифов. В качестве альтернативы, уровень оплаты может быть согласован путем переговоров (коллективные переговоры с профсоюзами) или по индивидуальному договору. Базовую ставку для какого-то вида работ иногда называют ставкой компетентного или квалифицированного работника, выполняющего этот вид работы. Эта ставка может варьироваться при системах оплаты, основанных на навыках или компетенциях, в соответствии с индивидуальными показателями.

В основе уровня оплаты может лежать давняя структура, которая не обновлялась со времени своего возникновения в ответ на изменения в рыночных ставках, инфляцию или в результате переговоров. Во многих организациях уровни оплаты эволюционируют – они не планируются или не поддерживаются систематически. По решению менеджеров, ставки определяются на таком уровне, который необходим для того, чтобы принимать и удерживать новых работников. Ставки могут изменяться под индивидуальным или коллективным давлением, повышающим или обновляющим их. Такой эволюционный и ориентированный на сиюминутные требования процесс может привести к появлению хаотической и нелогичной структуры оплаты, которая не является равноправной, приводит к непоследовательным и несправедливым решениям об оплате труда; ее трудно понять, дорого поддерживать, и она является причиной неудовлетворенности и снижения мотивированности. На уровень оплаты влияют экономические факторы (см. об этом ниже в данной главе) и переговоры с профсоюзами.

Базовая ставка может выражаться в годовой, еженедельной или почасовой ставке (повременный тариф). Организация может в одностороннем порядке или по договоренности с профсоюзами регулировать ее, в соответствии с повышением стоимости жизни или с рыночными ставками. Повышение оплаты, основанное на показателях работы, квалификации или компетенциях, может добавляться к базовой ставке или включаться в нее. Подобным образом, в ставку могут включаться повышения, связанные со стажем. Это фиксированная прогрессивная система оплаты, которая часто ассоциируется со стержнем

оплаты. Но некоторые предприятия выплачивают не включенные в ставки премии, связанные с показателями работы.

## 7.2. Прибавки к базовой оплате

В отдельных случаях могут предоставляться дополнительные финансовые поощрения, связанные с показателями работы, квалификацией, компетентностью или опытом. Кроме того, могут выплачиваться специальные надбавки. Если такие выплаты не включены в базовую ставку, их можно считать “переменными выплатами”. Переменные выплаты иногда называют “рискованными выплатами”. Например, оплата труда торговых представителей только на основе комиссионных является оплатой, полностью подверженной риску. Вот основные виды дополнительных выплат:

– *Выплаты*, основанные на индивидуальных показателях работы, при которых доплаты к базовой ставке или премии определяются оценкой показателей работы или рейтингом (известные также как выплаты за заслуги).

– *Премии* – вознаграждения за успешную работу, которые выплачиваются как единовременные суммы, связанные с результатами, которых достигли отдельные работники, команды или организация в целом.

– *Поощрение* – выплаты, привязанные к достижению предварительно поставленных целей, которые предназначены для того, чтобы мотивировать работников достигать более высоких уровней показателей труда. Эти цели обычно выражены в цифрах – это может быть выход продукции или объем продаж

– *Комиссия* – специальная форма поощрения, при которой оплата работы торговых представителей осуществляется на основании процента от объема продаж, который они получили.

– *Выплаты, связанные со стажем работы* – выплата, которая увеличивается на фиксированную сумму в соответствии со шкалой или в дополнение к основной оплате в зависимости от стажа работы на данном месте. Иногда существует некоторый диапазон для изменения коэффициента увеличения зарплаты по шкале в соответствии с показателями работы.

– *Доплаты, связанные с квалификацией* (иногда называемые доплаты за знания) – оплата, которая меняется в зависимости от уровня мастерства, достигнутого данным работником.

– *Оплата, связанная с компетенциями* – оплата, которая варьируется в зависимости от уровня компетентности, достигнутого данным работником.

– *Прибавка* – элемент оплаты, который выплачивается в виде отдельной суммы: такие аспекты трудовой деятельности как сверхурочные, сменная работа, работа по вызовам. Прибавки за проживание в крупных городах иногда включаются в оплату, и организации, которые упрощают свою структуру оплаты труда, могут освободиться от нее, соответственно увеличив базовую ставку.

– Выплаты в соответствии со вкладом – оплата, связанная со вкладом данного работника – его показателями работы и компетенциями.

### 7.3. Итоговый заработок

Итоговая зарплата обычно рассчитывается как сумма базовой оплаты и дополнительных выплат. Эта та сумма, которая переводится в банк и выплачивается работнику. Объясняя отдельному работнику, как строится его пакет оплаты, необходимо разбивать общую сумму на составляющие, перечисленные выше, и показывать, как они образуют конечную сумму, подлежащую выплате.

Описанные элементы системы вознаграждения и их взаимосвязи проиллюстрированы на рис. 4.3.1.

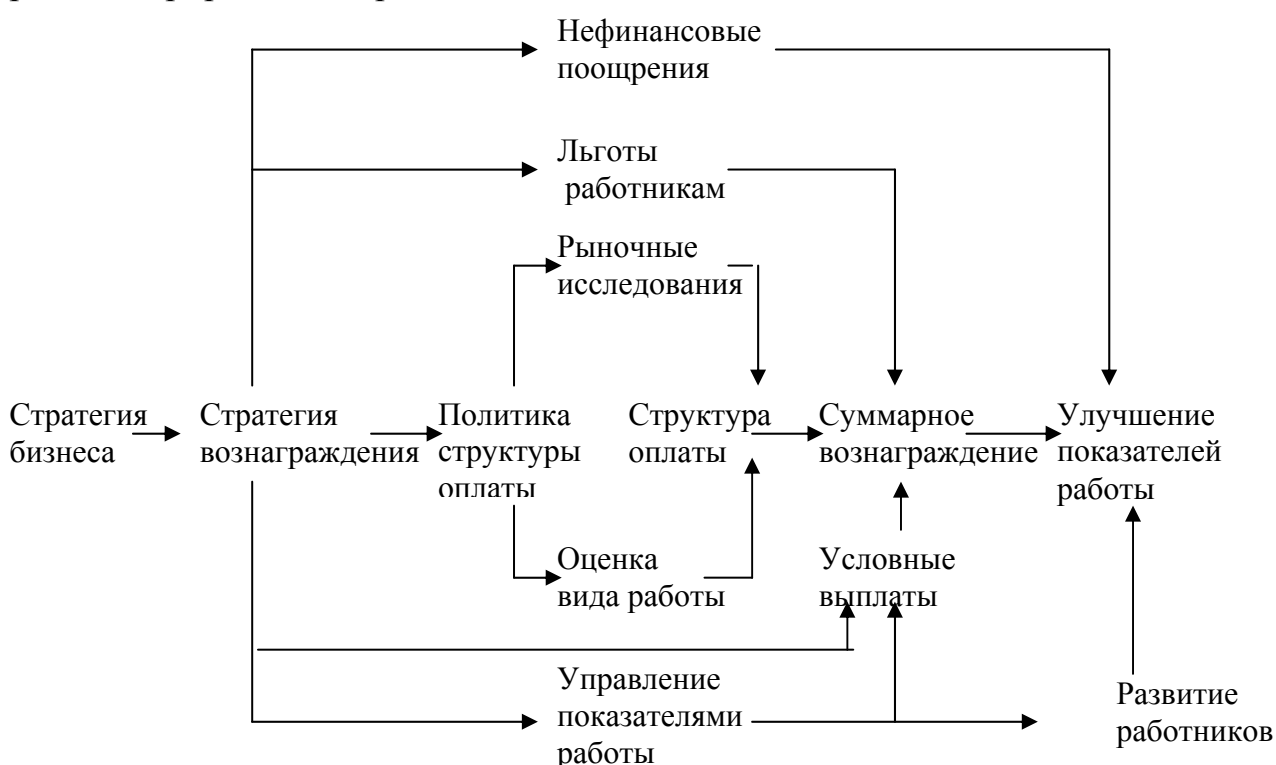


Рис. 7.3.1. Система вознаграждений\*

#### Общие факторы, определяющие уровни зарплаты\*\*

Уровень оплаты труда за конкретную работу и конкретным работникам определяется комбинацией следующих факторов:

– внешняя ценность данной работы (внешние относительные показатели различий в зарплате) – рыночные ставки для данной работы, на которые влияют

\* Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2005. – С. 536.

\*\* Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2005. – С. 537.

экономические факторы, действующие на внешнем рынке труда, как это описано ниже; эти ставки оцениваются с помощью обзоров рыночных ставок;

– внутренняя ценность работы (внутренние относительные показатели различий в зарплате) – сравнительная ценность работы на внутреннем рынке труда, которая устанавливается путем оценки в официальном и неофициальном процессе оценки работы;

– ценность конкретного работника – ценность конкретных людей, установленная в ходе формальных и неформальных аттестаций и управления показателями работы;

– вклад отдельного работника или команды – вознаграждения отдельным работникам или командам в соответствии с их показателями работы, навыками и компетентностью;

– коллективные переговоры – переговоры об оплате труда с профсоюзами.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Структура и цели системы вознаграждения.
2. Влияние различных факторов на уровень зарплаты.
3. Системы вознаграждения работников в рамках стратегии и политики вознаграждений.
4. Примеры современных систем вознаграждения.
5. Назовите структуру заработной платы.
6. Опишите факторы, определяющие уровень заработной платы.

## Лекция 8. Планирование потребности в человеческих ресурсах

### 8.1. Планирование потребности в персонале

Планирование персонала как система комплексных решений позволяет:

- обеспечить организацию необходимым персоналом;
- подобрать людей, способных решать поставленные задачи и формировать новые подходы к их решению;
- обеспечить необходимый уровень квалификации работников;
- обеспечить активное участие работников в деятельности организации.

Существует несколько *этапов в процессе планирования* потребности в персонале:

1. Определение типов потребности в персонале.
2. Определение цели планирования.
3. Определение вида планирования потребности в персонале.
4. Определение метода планирования потребности в персонале.

#### *Типы потребности в персонале*

##### *Нормативная:*

общее количество *рабочих мест* (с указанием степени и характера их загрузки – на полный рабочий день, на неполный рабочий день, по мере необходимости и т. п.) в условиях работы организации на полную мощность.

##### *Чистая (на период):*

количество заполненных рабочих мест, *необходимое при планируемой загрузке* организации в течение периода (месяца, квартала, года).

##### *Валовая (на период):*

количество *работников* (штатных и нештатных), требующихся организации для обеспечения ее работы в течение периода при планируемой загрузке.

#### *Цели планирования:*

1. Обеспечение производственного (в широком смысле) процесса организации персоналом с учетом необходимой численности и качества.
2. Активная организация работы с персоналом как в краткосрочном (комплектование персонала), так и в долгосрочном (развитие персонала) аспектах.
3. Организация работы службы управления персоналом.

#### *Виды планирования потребности в персонале*

##### *Проектное:*

определение *нормативной потребности* в персонале (при создании предприятия) или ее изменения при осуществлении организационных изменений (сокращение, расширение, полное или частичное перепрофилирование, внедрение новой техники и т. п.)



*Текущее:*

определение *чистой потребности* в персонале на период (месяц, квартал, год – не более) как отклонения от нормативной потребности за счет действия таких факторов, как изменение загрузки предприятия, фактическая квалификация персонала и т. п.;

определение *валовой потребности* в персонале на тот же период как отклонения от чистой потребности за счет действия таких факторов, как дисциплина, болезни, текучесть и т. п.

*Перспективное:*

определение *валовой потребности* в наиболее важных или “дефицитных” категориях персонала на перспективу (два года и более) и возможностей ее удовлетворения за счет внутренних источников.

*Методы планирования потребности в персонале*

Они обусловлены видами оценки потребности, организационным финансовым планом укомплектования и оперативным расчетом численности персонала.

*Виды оценки потребности в персонале:*

*количественная:*

анализ организационной структуры – уровней управления, требований технологий, маркетингового плана, плана материально-технического снабжения (сколько?);

анализ количества заполненных вакансий (сколько уже есть?);

*качественная:*

анализ организационной структуры – уровней управления, требований технологии, маркетингового плана, плана материально-технического снабжения (кого?);

*временная:*

анализ плана ввода в строй предприятия, т. е. разворачивания производства (когда?);

прогноз изменения численности и качества персонала с учетом прогноза изменения технологии и т. д. (сколько будет необходимо в будущем?).

*Разработка организационного финансового плана укомплектования включает:*

1. разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
2. разработку методов оценки;
3. оценку финансовых затрат на привлечение и оценку;
4. оценку кандидатов;
5. разработку программы мероприятий по подготовке персонала;
6. оценку затрат на подготовку.

*Оперативный расчет численности персонала.* Общими данными для определения необходимой численности рабочих и их профессионального и квалификационного состава являются:

- А. производственная программа;
- Б. производственные нормы;
- В. планируемый рост производительности труда;
- Г. структура работ.

*Общая потребность* предприятия в рабочих кадрах (Ч) определяется по формуле:

$$\text{Ч} = \text{Оп} / \text{В},$$

где Оп – объем производства; В – выработка на одного работающего.

Более конкретные расчеты производятся отдельно по категориям работающих.

При расчетах численности рабочих-сдельщиков учитываются:

- трудоемкость продукции;
- фонд рабочего времени;
- уровень выполненных норм.

При расчетах численности рабочих-повременщиков учитываются:

- закрепленные зоны трудоемкости обслуживания;
- нормы численности персонала;
- трудоемкость нормированных заданий;
- фонд рабочего времени.

При расчетах численности учеников учитываются:

- потребность в подготовке новых рабочих;
- плановые сроки обучения;
- обслуживающий персонал и пожарно-сторожевая охрана (ориентируясь на типовые нормы и штатные расписания).

#### *Организационная среда планирования человеческих ресурсов*

Планирование человеческих ресурсов происходит в рамках организации. Степень, в которой оно применяется и методы, которые используются, будут зависеть от того, в какой степени менеджеры признают, что успех зависит от предвидения будущих потребностей в человеческих ресурсах и осуществления планов для их удовлетворения. Применяемые методы будут зависеть также от того, насколько возможны точные прогнозы. Организации, функционирующие в бурно меняющемся мире, когда уровень будущего развития трудно предвидеть, могут полагаться на текущую ситуацию или краткосрочные перспективы для того, чтобы принимать на работу и держать работников. Тем не менее, даже такие компании могут выиграть от тех аспектов планирования человеческих ресурсов, которые связаны с политикой привлечения и сохранения ключевых сотрудников.

#### *Условия рынка труда*

Для найма необходимых людей будут использоваться рынки труда, на которых действует данная организация, и это могут быть:

*Внутренние рынки труда* – резерв и перемещения людей внутри организации. Сотрудники могут быть повышены, обучены или переведены в другое подразделение организации для удовлетворения будущих потребностей.

*Внешние рынки труда* – внешний местный, региональный, национальный и интернациональный рынки, где можно набирать различных работников. Обычно существует несколько рынков, и предложения по трудовым ресурсам на этих рынках могут сильно различаться. Необходимо выявлять возможную нехватку рабочей силы и предпринимать меры для ее преодоления, например, предоставив более привлекательное “предложение по трудовой занятости”.

В качестве части процесса планирования человеческих ресурсов, организация, возможно, будет вынуждена сформулировать политическое решение “покупать или создавать”. Политика “создавать” означает, что организация предпочитает нанимать людей на более низкие должности или стажеров и, в основном, полагаться на продвижение по служебной лестнице или на программы обучения для того, чтобы удовлетворить будущие потребности. Политика “покупать” означает, что большая опора будет сделана на привлечение рабочей силы со стороны – “вливание в организацию новой крови”. На практике, организации, как правило, применяют смесь этих методов в различных пропорциях, в зависимости от ситуации на предприятии и тех работников, которых требуется привлечь. Компании с высоким уровнем предпринимательской деятельности, функционирующие в бурных условиях окружающей среды, или такие предприятия, которые только что начали свою деятельность, будут, вероятно, почти полностью полагаться на внешние рынки. Когда имеешь дело с квалифицированными работниками, выбор бывает небольшим – они, как правило, гораздо более мобильны, и стратегия обеспечения ресурсами, может быть, будет вынуждена использовать только внешние источники. Обычно в эту категорию попадают консультанты по менеджменту. Те фирмы, которые могут довольно точно предсказать свои потребности в человеческих ресурсах, могут в большей степени полагаться на свой собственный штат, однажды принятый ими на работу.

## **8.2. Задачи планирования человеческих ресурсов**

Задачи планирования человеческих ресурсов в любой организации будут в значительной мере зависеть от ситуации, но, в целом, типичными задачами могут быть:

- привлечь и сохранить ряд необходимых работников с соответствующими навыками, опытом и компетенцией;
- предвидеть проблемы возможного излишка или дефицита работников;
- создавать хорошо подготовленный и гибкий штат, таким образом, внося свой вклад в способность организации адаптироваться к неопределенной и меняющейся окружающей среде;
- снижать зависимость от найма работников извне, когда на рынке труда недостаточное предложение важных для организации навыков, с помощью

стратегии сохранения и развития работников;

– совершенствовать использование рабочей силы, вводя более гибкие системы работы.

### *Процесс планирования*

Процесс планирования человеческих ресурсов, как это показано на рис. 8.2.1, не обязательно является линейным. Он не всегда начинается с бизнес-стратегии, логически развиваясь и доходя до планов по обеспечению ресурсами, гибкости и удержанию. Например, планирование сценариев может влиять на стратегию обеспечения ресурсами, которая, в свою очередь, может воздействовать на бизнес-стратегию. В другой ситуации начальной точкой может стать прогноз спроса и предложения, который, возможно, станет основой для стратегии обеспечения ресурсами. Анализ текущей ситуации может переходить в прогноз предложения, но он также может вести непосредственно к разработке планов по удержанию сотрудников.

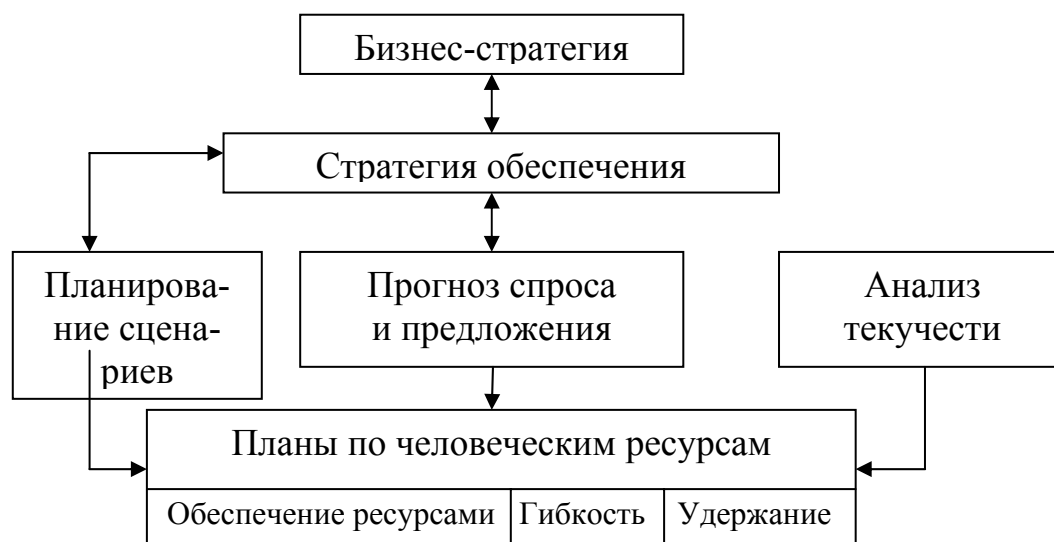


Рис. 8.2.1. Процесс планирования ЧР\*

Нельзя считать, что будет существовать четко сформулированный бизнес-план, который послужит основой для планов по ЧР. Бизнес-стратегия может быть скорее эволюционной, чем продуманной; она может быть фрагментированной, интуитивной и развивающейся шаг за шагом. Решения по обеспечению ресурсами могут основываться на планах сценариев, построенных на допущениях, которые могут быть правильными и неверными, и их, возможно, нельзя будет проверить. Стратегия обеспечения ресурсами может быть туманной или основываться на недоказанных суждениях о будущих событиях. Она может содержать утверждения, например, о построении профессиональной базы, которые являются не более, чем риторическими.

\* Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2005. – С. 323.

Можно многое сказать в защиту систематического подхода к разработке стратегии обеспечения ресурсами, планирования сценариев, прогнозирования спроса и предложения и анализа текучести кадров, как это делается в оставшейся части этой главы. Но, в связи с вышеупомянутыми факторами, всегда будут оговорки по поводу того, в какой степени этот процесс можно формализовать. То, что возникает в результате, может быть просто заявлением об общих намерениях, хотя этого может быть достаточно для того, чтобы направлять практику обеспечения ресурсами, и это лучше, чем совсем ничего. Степень, в которой планирование человеческих ресурсов может осуществляться систематически, будет зависеть от природы организации. Если будущее организации в достаточной степени предсказуемо, тогда можно осуществлять формальное планирование. Если это не так, подход к планированию человеческих ресурсов может полагаться скорее на общие сценарии, чем на точные прогнозы.

### **8.3. Стратегия обеспечения человеческими ресурсами**

Принципы отбора и приема на работу сотрудников, наилучшим образом удовлетворяющих потребностям организации, должны формироваться основным видом деятельности, отталкиваясь от которого можно построить политику УЧР, направленную на развитие и мотивацию.

Представление о том, что перспективы развития фирмы зависят от ее способности обеспечить себя человеческими ресурсами (так называемая стратегия, основанная на ресурсах), является рациональной основой стратегии обеспечения ресурсами. Целью этой стратегии, следовательно, является достижение фирмой конкурентного преимущества за счет найма на работу более способных сотрудников, чем у ее конкурентов. Эти люди будут обладать более широким и глубоким профессиональным диапазоном. Организация, которая привлекает таких людей, – это так называемая организация – “работодатель по выбору”. Она удерживает их, предоставляя лучшие возможности и вознаграждение, чем другие, и разрабатывая положительный психологический контакт, который увеличивает заинтересованность и создает взаимное доверие. Организация использует своих работников таким образом, чтобы сделать максимальной ту добавленную стоимость, которую они создают.

Стратегия обеспечения ресурсами может попытаться дать ответы на следующие вопросы:

- В свете бизнес-планов, сколько работников нам, вероятно, понадобится для каждого из наших основных направлений деятельности и для каждого из наших отделов в краткосрочной и долгосрочной перспективе?
- Какие навыки нам могут понадобиться в будущем?
- Сможем ли мы удовлетворить наши потребности на основе существующих ресурсов?
- Если нет, то где мы сможем их найти?
- Что нам нужно делать, чтобы развить или расширить нашу

профессиональную базу?

– Что нам нужно сделать для выявления работников, обладающих потенциалом, и развития их возможностей?

– Есть ли у нас трудности с привлечением и удержанием ключевых работников? Если это так, что нам нужно предпринять?

– Есть ли возможность лучше использовать персонал за счет увеличения гибкости найма?

– Существует ли опасность сокращения штата? Если это так, то как мы собираемся с этим справиться?

#### *Элементы стратегии обеспечения ресурсами*

*Планы обеспечения ресурсами* – подготовка планов по использованию людей внутри организации и/или программ повышения квалификации, которые помогут людям овладеть новыми навыками. Если потребности не могут быть удовлетворены за счет внутренних ресурсов – подготовка более долгосрочных планов для удовлетворения их, с помощью привлечения кандидатов в качестве “работодателя по выбору”.

*Планы по гибкости* – планирование наращивания гибкости в использовании человеческих ресурсов, чтобы организация распоряжалась своим персоналом наилучшим образом и быстро адаптировалась к изменяющимся обстоятельствам.

*Планы по удержанию* – подготовка планов по удержанию тех работников, которые нужны организации.

Стратегия обеспечения ресурсами создает основу для этих планов в рамках потребностей предприятия. Она, однако, будет иметь более прочное основание, если будет подкреплена сценарным планированием.

### **8.4. Сценарное планирование**

Сценарное планирование иногда описывают как формальный метод стратегического планирования. Но оно также может рассматриваться как неформальный подход к размышлению о будущем в широком смысле, основанном на анализе вероятных изменений во внешней и внутренней среде.

Сценарное планирование – это просто более или менее формализованный процесс выработки взгляда на перемены, которые можно предвидеть и которые касаются видов и масштаба деятельности данной организации, а также ее структуры, и на любые изменения внешнего окружения, которые могут влиять на организацию. Целью является достижение лучшего понимания возможных ситуаций, с которыми придется столкнуться в будущем.

Создание сценария подразумевает оценку общего характера вероятных внутренних изменений – направления, в котором организация движется, и вероятные влияния на потребность в персонале. Такую оценку, возможно, придется делать в отсутствие явно сформулированного бизнес-плана и, таким образом, надо будет проводить опрос высшего руководства и менеджеров

ключевых подразделений о том, как они видят будущее, и анализировать, что это означает с точки зрения потребностей в человеческих ресурсах. Еще нужно будет выполнять оценку возможных изменений внешнего окружения и того, как они могут влиять на трудовые ресурсы.

### **8.5. Оценка будущих потребностей в человеческих ресурсах**

Сценарное планирование представляет собой оценку будущих потребностей в человеческих ресурсах в возможно более дальней перспективе. Но когда это возможно и уместно, полезно попытаться сделать прогноз спроса и предложения, и определить, какие следует принять меры, если этот прогноз покажет дефицит или избыток человеческих ресурсов.

*Прогнозирование спроса* – это процесс оценки количества людей, необходимых в будущем, и их навыков и опыта. Идеальной основой прогнозирования является ежегодный бюджет и более долгосрочные бизнес-планы на уровне служб и отделов или решение о сокращении штатов. В производственной компании от планируемого объема продаж зависит план производства, представляющий виды и количество изделий, которые должны быть выпущены за каждый рассматриваемый период. На основе этой информации можно рассчитать минимально необходимое в каждом цикле количество рабочих часов для каждой категории работников, обладающих определенными навыками.

Необходимо обладать подробной информацией обо всех планах или проектах, которые могут вызвать потребность в дополнительных работниках или новых специальностях; например, организация нового регионального филиала, создание нового подразделения сбыта, осуществление важного проекта или разработка новых изделий и услуг. Насколько это возможно, следует принимать во внимание планы, которые могут привести к рационализации или сокращению штатов в результате необходимости уменьшить расходы, любому изменению технологии, ведущему к повышению производительности или слиянию, или приобретению. Методы прогнозирования спроса, которые могут применяться для получения оценок будущих потребностей, приведены ниже.

#### *Управленческие или экспертные оценки*

Это наиболее типичный метод прогнозирования, и он может быть привязан к планированию сценариев. Для этого нужно просто, чтобы менеджеры и специалисты сели, подумали о предстоящей рабочей нагрузке и приняли решение о том, сколько потребуется людей. Это может дать очень приблизительные результаты, если нет надежных данных о прогнозируемом повышении уровня деятельности или новых потребностях в каких-то профессиональных навыках.

#### *Анализ тенденции изменения коэффициента*

Этот подход основан на изучении прошлых соотношений между, например, количеством прямых (производственных) и косвенных (непроизводственных)

работников, и прогнозировании этого соотношения на будущее, после того, как будут сделаны некоторые предположения о возможных изменениях самой организации или методов ее работы. Затем прогнозы для каждой службы будут использованы, чтобы определить потребности в производственных работниках, а для подсчета необходимого количества непроизводственных работников можно использовать прогнозируемый коэффициент.

#### *Методы изучения видов деятельности*

Изучать виды деятельности необходимо в случае, когда можно измерить объем работы, чтобы рассчитать, сколько времени занимают операции, и вычислить необходимое количество людей. Для того, чтобы рассчитать количество непроизводственных работников, анализ видов деятельности для производственных рабочих можно скомбинировать с расчетом тенденции изменения коэффициентов.

#### *Умение прогнозировать и требования к компетентности*

Потребности в навыках прогнозирования, в основном, возникают у менеджеров. Решение, однако, должно приниматься на основе тщательного анализа планируемых разработок продукт-рынок и введения новой технологии, информационной технологии или автоматизированного производства.

#### Прогнозирование предложения

Прогноз предложения оценивает количество людей, которые, вероятно, будут в наличии внутри и вне организации, при определенных допусках на сокращение персонала (утечка работников и уход на пенсию), прогулы, внутренние передвижения и продвижения, а также изменения в рабочих часах и других условиях работы. Такой прогноз будет основан на следующих факторах:

- анализ существующих человеческих ресурсов с точки зрения их числа по видам деятельности, навыков и потенциала;
- предполагаемые потери существующих ресурсов, в связи с их сокращением (анализ утечки работников является важным аспектом планирования человеческих ресурсов, поскольку он создает базу для планов улучшения коэффициентов удержания работников);
- прогнозируемые изменения существующих ресурсов через продвижения внутри организации;
- влияние изменяющихся условий работы и прогулов;
- внутренние ресурсы организации;
- внешние ресурсы – местные и национальные рынки труда.

В составлении прогнозов предложения могут помочь методы математического моделирования и применение компьютеров при условии, что можно получить всеобъемлющие и надежные данные по запасам и динамике изменений. Поскольку данные, как правило, не точны, эти методы применяются редко.

Составленные прогнозы спроса и предложения можно затем анализировать для того, чтобы определить, существует ли какой-нибудь недостаток или излишек. Это дает основу для найма и удержания работников и, если это



неизбежно, планов по сокращению штатов. В этих целях могут быть использованы модели автоматизированного планирования.

## **8.6. Методы анализа профессиональной деятельности**

### *Цели анализа профессиональной деятельности*

1. Оптимизация функционирования организации:
  - нормирование;
  - аттестация;
  - оценка труда;
  - регламентация, должностная инструкция;
  - проектирование деятельности, изменение организационной структуры.
2. Профессиональный отбор (критерии отбора, процедуры отбора).

### *Методы анализа профессиональной деятельности*

1. *Профессиографическое интервью.* Проводится с целью изучения особенностей выполнения работником профессиональной деятельности.

2. *Метод отдельных заданий.* Направлен на выявление отдельных навыков и умений, необходимых для выполнения трудовых обязанностей.

3. *Профессиографические опросники* (например, метод оценки требований). Опросники позволяют выявить личностные или/и профессиональные качества работника.

### *Критерии отбора персонала*

- Критерии деятельности;
- Критерии качества.

Кроме того, выделяют:

- социально-демографические критерии (пол, возраст, состояние здоровья, образование, профессиональный опыт);
- психологические критерии (психологические профессионально важные качества).

*Критерии отбора могут быть сформированы по результатам экспертного опроса или методов анализа деятельности.*

*Профессиографическое интервью* наиболее часто используется при профессиональном отборе и расстановке кадров в российских организациях.

*Профессиографическое интервью проводится с целью:*

- 1) получение информации, связанной с изучаемой профессиональной деятельностью;
- 2) осмысления сотрудником (экспертом) собственной профессиональной деятельности, что способствует повышению эффективности труда;

3) информирования персонала компании и задачах, стоящих перед службой управления персоналом (соответственно тем самым создается имидж этого подразделения организации).

*Интервью состоит из знакомства (установление контакта) и сбора информации.*

*Знакомство (установление контакта) занимает 5-10 мин. В это время следует указать продолжительность и общий план беседы.*

Хорошие результаты дает вводный вопрос: “Что позволяет вам успешно справляться с вашей работой?”

От умения интервьюера создать дружескую, неформальную атмосферу зависит уровень открытости работника и полнота получаемой информации о профессии.

Целесообразно использовать психологические техники установления контакта (“отзеркаливание”, активное слушание и др.)

*Сбор информации* занимает большую часть времени (20-40 мин.), отведенного на интервью, и связано с описанием должности, в которой работает интервьюируемый.

Описание должности включает следующие позиции:

- наименование и статус организации;
- структура организации;
- цели и задачи организации;
- основные виды деятельности организации;
- определение должности;
- служебные взаимоотношения (с представителями каких служб и подразделений);
- профессиональные важные качества;
- основные обязанности и ответственность;
- содержание работы;
- требуемые результаты служебной деятельности;
- условия работы (физические нагрузки, режимы труда и отдыха, зарплата, льготы, отпуск и др.);
- необходимое для эффективной работы образование;
- социально-демографические характеристики эффективности работника.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Назовите типы потребности в персонале.
2. Назовите виды и методы планирования потребности в персонале
3. Назовите цели анализа профессиональной деятельности.
4. Опишите критерии отбора персонала.
5. Опишите наиболее часто используемый метод анализа профессиональной деятельности на примере российской организации.

## Лекция 9. Текучесть кадров

### 9.1. Значение текучести кадров

Анализ количества работников, покидающих предприятие (текучесть кадров или утечка кадров), обеспечивает сведения, которые нужно использовать для прогнозирования предложения, то есть расчеты можно делать на основе объема потерь, которые, возможно, придется восполнять. И что более важно, анализ количества уволившихся и причины, по которым они покинули предприятие, дает информацию, исходя из которой можно предположить, требуется ли принимать меры, направленные на повышение коэффициентов удержания работников. Он может подсказать направление дальнейших исследований для установления причин и определения средств преодоления текучести кадров.

В данном разделе рассматриваются следующие аспекты текучести кадров:

- значение;
- методы измерения;
- причины текучести;
- чего она стоит;
- как сверять коэффициенты текучести кадров с эталонными значениями.

Высокие показатели утечки персонала могут дестабилизировать бизнес и снизить мотивированность тех, кто пытается поддерживать уровень оказания услуг и выпуска продукции на фоне вакантных должностей, неопытности новых работников и общей неудовлетворенности. Понятно, что при увеличении текучести кадров возрастают затраты на наем рабочей силы, стажировку и профессиональное обучение.

#### Методы измерения

Существует ряд способов измерения текучести кадров, которые описаны ниже.

#### *Индекс текучести кадров*

Индекс текучести кадров (который иногда называют индексом потери человеческих ресурсов или персонала) является традиционной формулой для измерения потерь. Он рассчитывается следующим образом:

Количество уволившихся за определенный период (обычно за год)  $\times$   
 $\times 100$  / среднее количество сотрудников за тот же период

Поскольку такой индекс легко сосчитать и понять, он широко используется. Для целей кадровой политики очень просто рассчитать, что если компания хочет увеличить штат на 50 человек (со 150 до 200), а коэффициент текучести кадров составляет 20% (потеря 30 человек), то, если эта тенденция будет продолжаться, чтобы увеличить и поддерживать штат на уровне 200 человек в течение следующего года, придется принять на работу 80 человек

(50 дополнительных работников плюс 40 человек для того, чтобы заменить 20% потерь от среднего числа в 200 работников). Этот индекс может также использоваться для сравнения организации с другими фирмами, которые также применяют этот коэффициент.

Эта формула для расчета потерь проста в применении, но обманчива. Основным возражением против оценки текучести кадров с использованием процента уволившихся за данный период является то, что эти цифры могут быть раздуты за счет большой текучести кадров относительно общей небольшой доли работников, особенно в периоды активного приема на работу. Так, компания, имеющая 150 работников, может иметь годовой индекс потерь в 20%, означающий, что 30 рабочих мест стали свободными в течение этого года. Но этот показатель может быть распространен на всю компанию, охватывая все профессии и работников с большим и малым стажем работы. Или этот индекс мог быть ограничен небольшой долей работников – задействованы могли быть только 20 рабочих мест, хотя каждая из этих позиций должна была быть заново заполнена десять раз в течение этого года. Это совершенно различные ситуации, и если они не анализируются, прогнозы по будущим потребностям будут неточными и могут быть приняты неадекватные меры для исправления ситуации. Индекс текучести также вызывает подозрения, если среднее количество работников, относительно которого рассчитывается процент, не характерно для последних тенденций в связи со значительным увеличением или уменьшением количества работающих за период. При сборе и анализе цифр текучести кадров важно получать информацию по различным категориям сотрудников, особенно по тем, которых трудно найти и удержать, например высококвалифицированные рабочие и работники умственного труда.

#### *Коэффициент выживаемости*

Особенно важным методом анализа текучести кадров для тех, кто занимается планированием человеческих ресурсов, является коэффициент выживаемости: доля работников, занятых в течение определенного периода времени, которые остаются на предприятии после определенного количества месяцев или лет. Так, анализ количества стажеров, которые закончили свою стажировку, может показать, что после двух лет десять человек из первоначальной группы в двадцать стажеров все еще работают в организации, т. е. коэффициент выживаемости составляет 50%.

Распределение потерь внутри каждой группы может быть отражено на графике в форме “кривой выживаемости”. Было обнаружено, что базовая форма этой кривой похожа для многих ситуаций, хотя замечено, что ее пик может находиться дальше вдоль оси времени и/или может быть ниже, когда кривая относится к высококвалифицированным или обученным группам работников. Таблица 9.1.1 показывает специалистам по планированию человеческих ресурсов, что пока они не улучшат коэффициент удержания, они будут давать возможность половине вновь принятых работников за любой год уйти в течение последующих пяти лет. Таким образом, для того, чтобы обеспечить наличие пятидесяти обученных работников через пять лет, следует принять в этом году

сто работников. Такие конкретные цифры могут ускорить действия, особенно когда во внимание принимаются затраты на прием на работу и обучение сотрудников.

Таблица 9.1.1.

### Анализ коэффициента выживаемости

Входящая группа	Первоначальное количество	Количество работающих к концу года после приема на работу				
		Год 1	Год 2	Год 3	Год 4	Год 5
A	40	35	28	26	22	20
B	32	25	24	19	18	17
C	48	39	33	30	25	23
D	38	32	27	24	22	19
E	42	36	30	26	23	21
Итого	200	167	142	125	110	100
Средний коэффициент выживаемости	100%	83%	71%	62%	55%	50%

#### *Индекс половины жизни*

Более простая концепция, вытекающая из коэффициента выживаемости, это индекс половины жизни, который определяется как время, потребовавшееся группе новичков, чтобы их первоначальная численность сократилась наполовину, за счет процесса утечки (пять лет в вышеприведенном примере). Затем можно сравнивать данные с последующими годами или между различными группами работников для того, чтобы выявить, где необходимо принять меры для сокращения нежелательных тенденций к утечке кадров.

#### *Индекс стабильности*

Многие считают, что индекс стабильности точнее, чем индекс текучести кадров. Вот его формула:

$$\frac{\text{Количество работников со стажем работы один год и более}}{\text{количество работников, поступивших год назад}} \times 100$$

Этот индекс показывает, сколько работников с более длительным стажем работы стремится остаться в компании, и, следовательно, показывает степень непрерывности трудового найма компании. Но этот индекс тоже может вводить в заблуждение, поскольку он не раскрывает широкого многообразия ситуаций, имеющих место в организации.

### *Анализ стажа*

Недостаток индекса стабильности может быть отчасти преодолен, если кроме этого выполняется анализ среднего стажа работы людей, которые увольняются, как это сделано в табл. 9.1.2.

Таблица 9.1.2.

### **Увольняющиеся работники в соответствии со стажем работы**

Увольняющиеся по стажу работы							Общее количество уволившихся	Среднее число работающих	Индекс текучести кадров, %
Профессия	Менее 3 месяцев	3–6 месяцев	6 месяцев – 1 год	1–2 года	3–5 лет	5 и более лет			
А	5	4	3	3	2	3	20	200	10
В	15	12	10	6	3	4	50	250	20
С	8	6	5	4	3	4	30	100	30
Итого	28	22	18	13	8	11	100	550	18

Этот анализ довольно грубый, поскольку он берет только тех, кто увольняется. Более тонкий анализ сравнил бы для каждой категории работников количество увольняющихся с количеством работающих. Если в приведенном примере общее количество работающих со стажем менее трех месяцев равнялось ста и общее количество работников со стажем более пяти лет тоже равнялось ста, то процент уволившихся по отношению к каждой группе равнялся бы 28% и 11% соответственно – это более показательные цифры, особенно если можно проанализировать предшествующие периоды для выявления неблагоприятных тенденций.

### *Выбор оценки*

Трудно избежать искушения применять метод традиционного индекса текучести кадров как самого легкого и наиболее хорошо знакомого из всех способов измерения. Но его необходимо дополнять какой-то оценкой стабильности. Анализ текучести кадров или потерь как составная часть процесса планирования человеческих ресурсов требует подробной информации о стаже работы увольняющихся сотрудников для того, чтобы выявить проблемные зоны и обеспечить базу для прогнозов по предложению.

### *Анализ причин текучести кадров*

Анализ причин ухода, которые устанавливаются на собеседовании с увольняющимися работниками, даст полезную информацию, на основе которой можно составлять планы по удержанию сотрудников. Такие собеседования

направлены на то, чтобы выяснить, почему работники уходят, а не на то, чтобы убедить их остаться. Причины увольнения могут классифицироваться по следующим категориям:

- более высокая оплата;
- лучшие перспективы (карьерный рост);
- большая надежность;
- большие возможности развивать свои навыки;
- лучшие условия работы;
- плохие отношения с менеджером/руководителем группы;
- плохие отношения с коллегами;
- запугивание или сексуальное преследование;
- личные – беременность, болезнь, переезд в другой город и т. д.

Интервью при увольнении направлены на то, чтобы выяснить мнение работника по каждой из перечисленных категорий, не связанных с личными причинами. Некоторые увольняющиеся работники будут склонны к общению, другие – нет. Задача специалиста, проводящего такие собеседования, состоит в том, чтобы постараться квалифицированно и чутко установить причины неудовлетворенности и недовольства для того, чтобы в тех областях, где эти чувства оправданы, принять соответствующие меры. Необходим здравый смысл для того, чтобы отделить оправданные претензии от несправедливых или преувеличенных. Нужно проанализировать причины и принять во внимание тенденции. Общие моменты могут быть изменены за счет пересмотра политики и практики трудового найма. Необходимо заниматься также вопросами, касающимися отдельных менеджеров. Это, возможно, будет нелегко сделать, если здесь замешаны личные человеческие качества, например, грубость, но если продолжает поступать информация, указывающая на то, что подобные инциденты повторяются, проблему нельзя игнорировать.

Однако одни собеседования при увольнении не могут быть абсолютно надежны, и желательно составить более полную картину взглядов работающих сотрудников, проведя исследования установок.

#### *Стоимость текучести кадров*

Текучесть кадров может стоить дорого. Следует учесть следующие факторы:

- затраты, связанные с увольнением, – оплата увольняемому работнику, работа службы персонала, связанная с увольнением;
- прямые затраты на поиск замены для работника (реклама, проведение собеседований, тестирования и т. д.);
- издержки неиспользованных возможностей за тот период, который потрачен на поиски нового сотрудника представителями отдела кадров и менеджерами на местах;
- прямые затраты на этапе освоения работы новым сотрудником (вводный курс, стоимость руководств по введению в должность и т. д.);
- издержки неиспользованных возможностей за тот период, который

потрачен на введение в курс дела нового сотрудника представителями отдела кадров и менеджерами на местах;

- прямые затраты на обучение новых работников необходимым навыкам;
- издержки неиспользованных возможностей, понесенные линейными менеджерами и другими сотрудниками для обеспечения обучения;
- потеря вклада, который вносили уволившиеся до того момента, когда они будут полноценно заменены с точки зрения результатов труда, объема продаж, удовлетворенности заказчика и прочего;
- потери, возникающие в результате пониженной производительности новичков до того момента, когда они полностью завершат профессиональное обучение.

Коэффициент текучести кадров является ценным средством оценки эффективности политики и практики ЧР в организации. Он не является основным показателем, но если текучесть кадров значительно выше, чем в других аналогичных организациях, это должно стимулировать действия, направленные на выявление причин этого и их устранения.

Оценивать уровень можно при помощи контактов с другими организациями, например, путем организации “клуба” с целью регулярного обмена информацией. Кроме того, существует несколько агентств, которые осуществляют статистическую оценку. Существуют также ежегодные обзоры текучести кадров.

## **9.2. Планирование мероприятий**

Планы мероприятий вытекают из широких стратегических планов по обеспечению ресурсами и более подробного анализа факторов спроса и предложения. Однако эти планы часто должны быть краткосрочными и гибкими, в связи с тем, что трудно предсказать потребности в человеческих ресурсах в периоды быстрых перемен. Необходимо подготовить планы в области ресурсов, гибкости, сохранения персонала и по сокращению организации, как это описано ниже.

### *План обеспечения ресурсами*

Этот план связан с необходимостью рассмотреть подходы к получению нужного количества работников, за счет внутренних возможностей организации, найма их со стороны и привлечения высококвалифицированных кандидатов (стать “работодателем по выбору”).

### *Обеспечение ресурсами за счет внутренних источников*

Прежде всего, нужно проанализировать наличие подходящих людей внутри организации, обращаясь к оценке потенциала и базе данных навыков. Последняя должна содержать постоянно обновляемый перечень работников, обладающих теми навыками, которые нужны данной организации. Затем принимаются решения о том, какие шаги нужно предпринять для того, чтобы



повысить, перевести на другую работу и, если это необходимо, предоставить дополнительное обучение и возможность приобретения опыта подходящим работникам. Кроме того, нужно стараться более эффективно использовать существующих сотрудников, что может подразумевать гибкие формы найма, как это обсуждается ниже, или работу на дому.

### *План найма на работу*

Следует решить:

- каковы количество и типы требующихся работников для заполнения любого дефицита и сроков, когда они необходимы;
- каковы вероятные источники кандидатов – школы, колледжи дополнительного образования, университеты, реклама, Интернет и др.;
- каковы планы по выявлению альтернативных источников, например, работников на неполный рабочий день, расширение сети поиска для охвата, на пример большего количества женщин, появляющихся на рынке труда;
- как будет осуществляться план найма на работу.

### *“Работодатель по выбору”*

План поиска сотрудников должен включать в себя планы по привлечению хороших кандидатов, за счет того, что данная организация станет “работодателем по выбору”. Этого можно достичь как за счет общего улучшения имиджа компании в качестве работодателя, так и за счет следующих предложений:

- лучший пакет вознаграждений;
- большие возможности для развития, обучения и карьерного роста;
- увеличение профессиональной востребованности за счет известности данной организации как предприятия, принимающего на работу и развивающего высококвалифицированных сотрудников, а также обеспечивающего широкие возможности обучения;
- условия трудового найма, которые учитывают баланс между работой и личной жизнью, например, при помощи адаптации рабочего времени и политики форм найма и увольнения, а также обеспечения присмотра за детьми и гарантий удовлетворения потребностей тех, у кого есть домашние обязательства;
- лучшие возможности и масштаб для работников, обладающих специальными знаниями, например, для ученых или инженеров, или специалистов по ИТ;
- “золотые приветствия” (суммы денег, выплачиваемые авансом при приеме на работу);
- щедрые выплаты на переезд.

### *Планирование гибкости*

Планы по гибкости должны быть направлены на:

- обеспечение большей производственной гибкости;

- усовершенствование применения навыков и возможностей работников;
- снижение затрат на оплату труда;
- помощь в обеспечении мягкого варианта сокращения организации недопущение необходимости принудительных увольнений;
- повышение производительности.

Этот план может быть основан на радикальном взгляде на традиционные образцы трудового найма. Это означает выявление возможных альтернатив для полной занятости, постоянного штата, которые могут включать в себя увеличение количества работников на неполный рабочий день, разделение работы, расширение работы на дому или удаленной работы или найма большего количества временных сотрудников. Двумя новыми тенденциями во временном найме является, во-первых, установление уровня постоянного штата, соответствующего минимальному или нормальному уровню спроса, и применение временного штата для преодоления пиков нагрузки и, во-вторых, развитие двухслойной структуры рабочей силы для того, чтобы обеспечивать большую надежность работы основному персоналу, нанимая определенный процент работников на временной основе. Кроме того, следует уделить внимание использованию субподрядчиков или передаче части работ вовне и введению более гибких форм трудового найма.

#### *Применение занятости на неполный рабочий день*

Применение труда работников на неполный рабочий день имеет следующие преимущества:

- большие возможности для гибкого рабочего дня;
- лучшее использование оборудования и производственных мощностей, например, с помощью введения “вечерней смены”;
- снижение затрат на оплату труда, поскольку снижается оплата сверхурочных для работающих полный рабочий день;
- более высокая производительность, поскольку работники на неполный рабочий день могут уделить большее внимание своей работе на протяжении более короткого рабочего дня.

Недостатками являются:

- те, кто работает неполный рабочий день, как правило, менее склонны соглашаться на работу во второй половине дня или вечером, возможно, будет труднее изменить их рабочие часы, и они могут быть менее мобильны;
- уровень текучести кадров может быть выше среди работающих неполный рабочий день, чем среди тех, кто работает полный день;
- работающие неполный рабочий день могут быть менее привержены организации, чем работающие полный рабочий день.

#### *Разделение работы*

Разделение работы – это такая форма, когда два работника выполняют совместно какую-то работу одного работника на полный рабочий день. Разделение работы может включать разделение рабочих часов одного дня или

дней рабочей недели, или, что бывает реже, поочередную работу по целой неделе. Среди преимуществ разделения работы – снижение текучести кадров и прогулов, поскольку согласованное рабочее время подходит отдельным работникам. Кроме того, такая схема работы означает, что можно привлечь большее число работников из тех, кто не может работать полный рабочий день, но хочет иметь постоянную занятость. Недостатками являются административные издержки и риск разделенной ответственности.

### *Работа на дому и дистанционная работа*

Сотрудники, работающие на дому, могут быть приняты на работу в качестве консультантов, аналитиков, дизайнеров, программистов или на различные административные работы. Преимуществами такой формы работы являются следующие:

- способность гибко и быстро реагировать на колебания спроса;
- снижение накладных расходов;
- более низкие затраты на зарплату в случае, когда те, кто работают на дому, являются индивидуальными предпринимателями (следует, однако, проверить, что они являются индивидуальными предпринимателями с точки зрения налогового учета и государственного страхования).

Дистанционная работа охватывает людей, работающих на дому с терминалом, который связан с основной компанией или с помощью сети со своими коллегами, работающими за пределами организации. Задачей является достижение большей гибкости, активного использования профессиональных навыков и удержание квалифицированных работников, которые при отсутствии такой формы работы были бы потеряны для компании. Дистанционные сотрудники могут работать в целом ряде различных сфер деятельности таких, как ИТ, маркетинг, финансы. Успех этой формы работы, однако, зависит от вовлеченности и образования всех работников (на полный рабочий день и дистанционных), от тщательного отбора и обучения дистанционных работников, выделения им адекватных ресурсов и мониторинга работы системы.

### *Заключение субконтрактов*

Субконтракты помогают:

- концентрировать ресурсы на основных видах деятельности;
- снижать затраты на оплату труда;
- увеличить производительность и гибкость;
- повысить надежность рабочего места для основных работников.

Возможными недостатками являются:

– юридический статус субподрядчиков – его необходимо уточнять в отношении подоходного налога, государственного страхования и регистрации трудовой занятости;

– степень, в которой субподрядчик сможет удовлетворить требования сроков поставки и качества, – их работу сложнее контролировать;

– негативная реакция со стороны сотрудников и профсоюзов, которые предпочитают, чтобы работа выполнялась в рамках предприятия.

Решение о том, какой объем работы может быть передан субподрядчикам, является в основном производственным, но необходимо иметь гибкий план, который бы охватывал вопросы передачи работы контрагентам на уровне трудовой занятости и взаимоотношений работников.

#### *Гибкие режимы работы*

Гибкое рабочее время может быть включено в план достижения гибкости одним или несколькими способами:

– ежедневные гибкие рабочие часы – этот график может быть составлен по дням, в соответствии с предполагаемой или типичной нагрузкой (например, системы гибкого графика);

– еженедельный гибкий график – обеспечивающий работу более длительное время в определенные пиковые периоды в течение года;

– ежедневные и еженедельные гибкие рабочие часы – изменение рабочих часов ежедневно или от недели к неделе, или комбинация обоих методов, чтобы установить соответствие между исходными рабочими часами и получаемым результатом; такие гибкие графики могут колебаться между минимальным и максимальным рабочим днем;

– сжатые рабочие недели, когда работники заняты менее чем пять стандартных рабочих дней;

– рабочее время за год – составления рабочего графика работника на основе общего количества рабочих часов, которые он должен отработать, обеспечивая при этом увеличение или снижение рабочих часов в каждый рассматриваемый период в соответствии с требованиями рынка.

#### *Формы сверхурочной работы*

План достижения гибкости может включать в себя предложения по снижению затрат на сверхурочные работы. Для этого применяется гибкий график работы, организуются новые смены (например, вечерние), предоставляются выходные взамен сверхурочных или заключаются соглашения об их ограничении. Снижение сверхурочных помогает официальной политике производительности, которая подразумевает компенсацию в форме увеличения оплаты за исключение сверхурочной оплаты и введения гибких графиков работы.

#### *Посменная работа*

Такая форма работы может быть введена или отменена в соответствии с требованиями спроса, она снижает сверхурочные и позволяет лучше использовать оборудование.

## План по удержанию работников

### *Основа плана*

План по удержанию работников основывается на стратегии удержания, учитывающей конкретные вопросы сохранения кадров, с которыми сталкивается данная организация, и определяет методы, которые могут применяться в каждой организации.

### *Анализ рисков*

Анализировать риски можно следующим образом:

1. выявить потенциальные зоны риска – ведущих работников, которые могут уйти – для каждого человека или группы людей;
2. оценить вероятность того, что это произойдет;
3. оценить, насколько серьезное влияние это окажет на предприятие;
4. оценить, насколько легко можно будет найти замену и каковы будут затраты на замещение работника.

Оценки можно разместить по шкале, например: очень высокая, высокая, средняя, низкая, очень низкая. Общий обзор соотношения по каждой оценке может показать, какие необходимо принять меры для сохранения ведущих работников или группы работников.

### *Анализ причин ухода*

Анализ этого риска дает конкретную информацию по тем областям, которые требуют внимания. В более общей ситуации некоторую информацию о причинах увольнений и, следовательно, о мерах, которые могут быть приняты для того, чтобы их предотвратить, дают собеседования с увольняющимися, но эти сведения ненадежны. Большого доверия с точки зрения выявления причин недовольства заслуживает анализ отношения или мнений. Планы удержания работников должны предлагать меры, которые направлены на каждую из областей, где возникает недостаток заинтересованности и недовольствие.

### *Сферы действий*

В зависимости от результатов анализа рисков и от общей оценки причин ухода работников, могут приниматься следующие меры.

– Неконкурентоспособная, несправедливая или пристрастная система оплаты должна быть пересмотрена с учетом рыночного уровня оплаты после проведения оценки видов работ или за счет усовершенствования существующей системы для того, чтобы обеспечивать справедливую классификацию. Можно пересмотреть систему оплаты, зависящую от обстоятельств, чтобы обеспечить ее справедливое действие.

– Моделировать работу так, чтобы разнообразие навыков, значительность задач, независимость, контроль над своей работой и обратная связь были максимальны, и обеспечивать возможности роста и обучения. Работа может быть настроена на нужды конкретного работника.

– Развивать вовлеченность в работу не только с помощью моделирования работы, но, также организуя работу вокруг проектов, с которыми люди скорее готовы идентифицировать себя, чем с организацией в целом.

– Поощрять социальные связи в рамках организации. Предоставлять возможность обучения новым навыкам для карьерного роста.

– Гарантировать, что процедуры отбора и продвижения справедливы. Большая текучесть может быть обусловлена неправильными решениями в сферах отбора и продвижения.

– Снижать потери среди работников, которые не могут сразу приспособиться к своей новой работе – начальные кризисы, предоставляя им соответствующую профессиональную подготовку и поддержку, когда они поступают на работу в организацию.

– Предпринять шаги для улучшения баланса между работой и личной жизнью, разрабатывая политику, которая признает потребности работника, не относящиеся к работе.

– Устранять, насколько это возможно, неприятные рабочие условия и не подвергать работников излишним стрессам.

– Отбирать, инструктировать и обучать менеджеров и руководителей команд так, чтобы они высоко ценили тот позитивный вклад, который они могут внести в усовершенствование условий труда, используя свои организаторские возможности.

Такие меры могут помочь удержать работников от ухода, но когда предложения, полученные ведущими специалистами от других организаций, очень привлекательны, помешать им уволиться не удастся.

### План сокращения организации

Если все другие меры не дают результата, то может оказаться необходимым справляться с неприемлемыми затратами на оплату труда и излишним количеством работников при помощи сокращения штата. План сокращения должен основываться на сроках сокращения и прогнозах о том, в какой степени сокращение может быть достигнуто естественным путем, в результате добровольных уходов. Такой план должен содержать:

– общее количество людей, которые должны уволиться;

– мероприятия по информированию и консультированию работников и их профсоюзов;

– прогноз количества уволившихся работников в результате естественных потерь;

– любые финансовые и другие стимулы, поощряющие добровольное сокращение штатов;

– прогноз количества людей, которые, вероятно, уволятся добровольно;

– прогноз остатка работников, если таковой имеется, которых будут вынуждены сократить (безусловно, следует стремиться избежать этого, за счет естественных потерь и добровольного ухода);

- финансовые стимулы, которые могут быть предложены ключевым сотрудникам, важным для компании;
- любые мероприятия по переподготовке работников и нахождение для них работы где-либо внутри организации;
- шаги, которые должны быть сделаны для того, чтобы помочь сокращенным работникам найти новую работу (консультации, обращения к другим работодателям или услугам сторонних консультантов);
- мероприятия по оповещению отдельных работников о сокращении и том, как это повлияет на них; сообщение информации профессиональным союзам.

### **9.3. Вклад службы УЧР в планирование человеческих ресурсов**

Планирование человеческих ресурсов, в широком смысле слова, является одной из основных функций отдела УЧР. Сотрудники отдела ЧР могут сделать важный вклад в разработку мощности фирмы и, следовательно, в ее стратегическую силу систематически пересматривая стратегические цели и создавая планы, которыми обеспечивали бы наличие таких человеческих ресурсов, которые обеспечивают их достижение. Таким образом, акцент делается на получение и развитие человеческого капитала, необходимого для организации.

Для того, чтобы внести этот вклад, начальники отделов ЧР и их коллеги должны:

- быть осведомленными о стратегических планах предприятия и иметь возможность давать советы по тем аспектам этих планов, которые касаются человеческих ресурсов;
- указывать менеджерам на сильные и слабые стороны персонала организации и те возможности и угрозы, которые они представляют, чтобы эти моменты были учтены при составлении бизнес-планов;
- быть способными планировать сценарии для выявления будущих проблем, связанных с приобретением, удержанием и наймом людей, и давать рекомендации по методам работы с этими проблемами;
- понимать, в какой степени возможны и полезны количественные оценки будущего спроса и предложения человеческих ресурсов, и быть знакомыми с методами, которые позволяют готовить такие прогнозы;
- понимать, как анализировать и определять затраты на текучесть кадров и устанавливать причины ухода;
- знать о причинах увольнений, чтобы суметь противопоставить им различные формы гибкости;
- быть способными подготовить соответствующий и практичный план обеспечения ресурсами и стратегию удержания работников, основанные на понимании внешней и внутренней среды организации и анализе текучести кадров.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие планирования человеческих ресурсов. Задачи и стратегии планирования.
2. В чем заключается прогнозирование спроса?
3. Влияние анализа текучести кадров на политику трудового найма предприятия.
4. Как и для чего готовят планы мероприятий?
5. Опишите схему планирования потребности в персонале в вашей организации.
6. Какие формы планирования человеческих ресурсов вы знаете?
7. Назовите задачи планирования человеческих ресурсов.
8. Опишите схему процесса планирования человеческих ресурсов.



## Лекция 10. Подбор и отбор персонала

### 10.1. Процесс подбора и отбора персонала

Конечная цель процесса подбора персонала должна состоять в том, чтобы с минимальными затратами нанять определенное количество работников определенного качества для удовлетворения потребностей компании в человеческих ресурсах. Процедура подбора персонала включает в себя три стадии.

1. *Определение требований* – подготовка должностных инструкций и перечней требований к кандидатам; принятие решения об условиях занятости.

2. *Привлечение кандидатов* – обзор и оценка внутренних и внешних источников привлечения кандидатов, размещение объявлений о наборе, обращение к агентствам и консультантам.

3. *Отбор кандидатов* – тщательный анализ анкет, проведение собеседований, тестирование, оценка кандидатов, работа оценочного центра, предложение о найме, получение рекомендаций; подготовка трудового договора.

То, какое количество и какие категории работников требуются, следует определить в программе найма, которая исходит из плана по человеческим ресурсам. Кроме этого, могут возникнуть потребности во временных работниках или в новых работах, которые должны быть удовлетворены. Эти потребности следует контролировать, чтобы гарантировать, что они оправданы. Особенно тщательно необходимо проверить потребность во временных работниках и определить уровень или тип требуемых работников. Требования к конкретным должностям излагаются в форме должностных инструкций и профилей личности. Они дают основную информацию, необходимую для того, чтобы составить объявления о вакансии, нанять агентство или консультантов по подбору персонала и оценить кандидатов. Релевой профиль, в котором перечисляются требования к компетентности, навыкам, образованию и профессиональному опыту, задает рабочие критерии, по которым кандидатов будут оценивать на собеседовании или с помощью психологических тестов.

В *должностной инструкции* излагаются основные элементы работы: подчинение, общая цель работы, основные виды деятельности или решаемые задачи и любые другие особые требования или характеристики. В целях найма может быть предоставлена информация относительно мероприятий по повышению квалификации, развития и возможностей карьерного роста. Условия работы – заработная плата, дополнительные выплаты и т. д. – также включаются в должностную инструкцию, как и особые требования, например, разъезды, командировки или работа в вечернее и ночное время.

*Перечень требований* к кандидату (который иногда называется перечнем требований при приеме на работу, требованиями к персоналу или спецификацией работы), определяет, какое образование, дополнительное

обучение, квалификация, профессиональный опыт и компетентность/компетенции требуются от работника, занимающего определенную должность.

Требования к кандидату могут быть изложены следующим образом:

– *компетентность/компетенции* – то, что работнику необходимо знать и уметь делать, чтобы исполнять свою роль, включая любые требуемые специальные способности или навыки;

– *квалификация и дополнительное обучение* – рабочая, техническая или гуманитарная специальность или дополнительная профессиональная подготовка, которую кандидат должен иметь;

– *профессиональный опыт* – в частности, категории работы или организаций; типы достижений и виды деятельности, которые, по всей видимости, будут предполагать успех в будущем;

– *требования, связанные со спецификой работы*, – достижения в каких конкретно сферах деятельности ожидаются от работника, например развитие новых рынков, увеличение продаж или внедрение новых систем;

– *соответствие организации* – корпоративная культура (например формальная или неформальная) и способность кандидата в ней работать;

– *особые требования* – командировки, работа в вечернее и ночное время, разъезды и т. д.;

– *удовлетворение ожиданий кандидата* – в какой степени организация может удовлетворить ожидания кандидата в отношении возможностей карьерного роста, повышения квалификации, стабильности работы и т. д.

Ключевыми разделами перечня, который используется в структурированном отборочном интервью, являются: компетентность/компетенции, квалификация и профессиональный опыт. В определении роли, в целях проведения собеседования, изложены ожидания относительно производительности и требования к компетенциям (подбор персонала на основе компетенций более подробно рассматривается ниже). Однако для того, чтобы дать кандидатам полное представление об условиях и перспективах карьерного роста, вероятно, требуется больше информации.

Самая большая опасность, которой необходимо избежать на данном этапе, – это завышение требований к компетенциям и квалификации. Стремление к лучшему естественно, но если установить нереально высокий уровень для кандидатов, это затруднит их привлечение и приведет к недовольству в ситуации, когда они обнаружат, что в их способностях не нуждаются. Занижение требований может быть не менее опасным, но это происходит значительно реже. Лучше всего разграничить обязательные и желательные требования.

После того, как требования установлены, их следует разнести по соответствующим разделам. Это можно сделать различными способами. Простейший подход – перечислить и выделить обязательные и желательные требования по ключевым разделам: компетенции, квалификация и дополнительное обучение, профессиональный опыт. Можно предоставить дополнительную информацию относительно требований, связанных со

спецификой работы. Конечно, в отдельном пункте необходимо обстоятельно объяснить условия работы.

*Привлечение кандидатов* – это, в первую очередь, вопрос выявления, оценки и использования наиболее подходящих источников. Однако там, где встречаются или предвидятся затруднения в привлечении кандидатов, вероятно, необходимо предварительно изучить те факторы, которые, по всей видимости, привлекают или отталкивают их – сильные и слабые стороны организаций как работодателей.

Анализ сильных и слабых сторон должен касаться таких вопросов, как репутация организации в стране или в отдельном регионе, заработная плата, дополнительные выплаты для работников и условия труда, увлекательность работы, гарант занятости, возможности обучения и повышения квалификации, перспективы карьерного роста и месторасположение офиса или завода. По этим пунктам необходимо провести сравнение с запросами кандидатов, чтобы составить список того, что, по существу, является товаром для продажи как в практике маркетинговых исследований, в которых предпочтения потенциальных покупателей сравниваются с характеристиками продукта. Таким образом, можно подчеркнуть те стороны, которые, по всей видимости, больше всего привлекают покупателей. Кандидаты, в некотором смысле, себя продают, но они также и покупают то, что организация может им предложить. Если, как во втором случае, рынок труда является рынком покупателей, то компания, которая продает себя кандидатам, должна изучить их потребности и сравнить их с тем, что она может предложить. Возможной целью этого исследования является создание более выгодного образа организации, который будет использован в объявлениях, брошюрах и собеседованиях. Либо оно может иметь более конструктивную цель – показать, в каких аспектах организация как работодатель нуждается в улучшениях, если она хочет привлекать большее количество или более подходящих кандидатов и удерживать тех, кого отбирает. Можно использовать исследования установок имеющихся работников, чтобы узнать их точку зрения. В одном из таких исследований, проведенном автором в одной машиностроительной компании, желающей привлечь выпускников естественнонаучных специальностей, было установлено, что главная забота выпускников состояла в том, чтобы иметь возможность применять и развивать знания, которые они приобрели в университете. В результате по каждой основной дисциплине были напечатаны брошюры, приводящие специальные примеры того типа работы, который выполняли выпускники. Они избежали витиеватых пассажей, используемых в некоторых брошюрах (которые, как было установлено в исследовании, явно отталкивали большинство студентов) и оказались самым полезным средством подбора. Также были приняты строгие меры, которые гарантировали, что менеджеры поставили выпускников именно на ту работу, на которую те были наняты.

Прежде всего, следует рассмотреть внутренних кандидатов, хотя в некоторых организациях, декларирующих политику равенства возможностей, местные власти часто настаивают на том, что все внутренние кандидаты

должны подавать заявления на вакансии на том же основании, что и внешние. Если подходящих работников внутри организации нет, то основными средствами для их привлечения будут, как это описывается ниже, объявления, Интернет и обращение к агентствам или консультантам.

Размещение *объявлений* – самый очевидный метод привлечения кандидатов. Тем не менее, первый вопрос, который встает в связи с этим, – действительно ли оправданно объявление. Это подразумевает рассмотрение альтернативных источников, упомянутых выше, и подтверждение, предпочтительно на основе предыдущего опыта, того, что с их помощью не добиться желаемого. Следует обдумать, не лучше ли обратиться к агентству или консультанту по подбору. Осуществляя выбор, обратитесь к трем критериям: затратам, скорости и вероятности привлечения подходящих кандидатов. Цели объявления должны состоять в том, чтобы:

- *привлечь внимание* – по интересу потенциальных кандидатов к нему оно должно конкурировать с другими работодателями;

- *вызвать и поддерживать интерес* – оно должно в привлекательной и вызывающей интерес форме сообщать информацию о работе, компании, условиях найма и требуемой квалификации;

- *побуждать к действию* – сообщение необходимо передать таким образом, который не только привлечет взгляд людей к объявлению, но и подтолкнет их дочитать до конца, а также вызовет достаточное количество откликов от подходящих кандидатов.

Чтобы достичь этих целей, необходимо выполнить описанные ниже действия.

*Провести анализ требований, возможных источников и особенностей работы*

Во-первых, необходимо определить, сколько вакансий должно быть заполнено и в какой срок. Затем обратиться к должностной инструкции и перечню требований к кандидатам, чтобы получить информацию об обязанностях и необходимых квалификации и опыте работы.

Следующий шаг – обдумать, откуда, вероятнее всего, могут прийти подходящие кандидаты; в каких компаниях, должностях или образовательных учреждениях они находятся; а также в каких районах страны их можно найти.

Наконец, определите условия работы (заработную плату и дополнительные льготы) и подумайте о том, какие моменты, касающиеся работы или организации, по всей видимости, привлекают хороших кандидатов. Большинство этих факторов следует представить в объявлении. Также обдумайте, что может их оттолкнуть, например месторасположение, чтобы можно было предвидеть препятствия. Проанализируйте предыдущие успехи и неудачи, чтобы определить, что работает, а что – нет.

*Принять решение о том, кто что делает*

Когда речь идет о планировании кампании по подбору персонала, многое говорит в пользу привлечения рекламных агентств. Агентство может предоставить консультацию специалиста о том, как создать привлекающие внимание

заголовки и написать интересный материал. Оно может разработать привлекательный фирменный стиль и подготовить проекты, в которых наилучшим образом используются текст, логотип и все “пустые места” в объявлении. Кроме того, в агентстве можно получить совет относительно способов визуального воздействия – использования иллюстраций и специальных типографских возможностей. Наконец, агентство может порекомендовать средства массовой информации, помочь в анализе откликов и взять на себя бремя размещения объявлений.

При выборе рекламного агентства следует предпринять следующие шаги:

- выяснить его опыт в работе с объявлениями о наборе персонала;
- посмотреть образцы его работы;
- выяснить у клиентов, каков уровень предоставляемых услуг;
- встретиться с работниками, которые будут работать над объявлениями;
- выяснить систему оплаты услуг;
- обсудить методы работы.

#### *Написать материал*

Объявление о вакансии должно начинаться с “неотразимого” заголовка и содержать информацию о (об):

- организации;
- должности;
- требованиях к кандидату – квалификация, опыт работы и т. д.;
- предлагаемой заработной плате и пособиях;
- месторасположении;
- том, какие действия следует предпринять.

Заголовок имеет первостепенное значение. Самый простой и самый очевидный способ – написать название должности жирным шрифтом. Чтобы привлечь внимание, рекомендуется указать заработную плату (если она высокая) и добавить “плюс автомобиль”, если компания предоставляет машину. Зарплата и автомобиль являются главными приманками и должны быть четко заявлены. Кандидаты справедливо относятся с недоверием к таким условиям, как “зарплата будет соответствовать возрасту и опыту работы” или “зарплата обсуждается”. Обычно это означает либо, что зарплата так низка, что компания боится ее показать, либо, что политика оплаты труда настолько непоследовательна, что компания не имеет понятия, что предложить, пока кто-то не скажет, чего он или она хочет.

Следует указать название компании. Не используйте номер абонентского ящика, если вы хотите сохранить анонимность, воспользуйтесь услугами консультанта. Добавьте любые пункты, которые вы можете “продать”, такие, как рост или разностороннее развитие, и все, что лежит в сфере интересов потенциальных кандидатов, например перспективы карьерного роста. Основные характеристики работы следует передавать, кратко описав, что работник, занимающий данную должность, будет делать, и, насколько позволит размер объявления, каков будет масштаб и границы деятельности. Вызовите интерес к работе, но не навязывайте ее.

Требования к опыту работы и квалификации должны быть изложены как можно более информативно. Нет никакого смысла завышать требования и мало толку в строгом определении желаемой продолжительности опыта работы. Эти параметры будут различными у разных кандидатов, а другие подробности, касающиеся должности и размера заработной платы, должны предоставлять им достаточную информацию о том, опыт какого рода требуется. Будьте осторожны при упоминании ряда качеств личности таких, как энергичность, решительность и инициативность. Они не имеют для кандидатов реального значения. Такие выражения, как “трудовые достижения” и “успешный опыт”, одинаково бессмысленны. Никто не признается в отсутствии того или другого.

Объявление должно заканчиваться информацией о том, каким образом кандидату следует подать заявление. “Краткая, но исчерпывающая информация” – подходящее выражение. Кандидатов можно попросить написать, но хорошими альтернативами этому являются просьба позвонить по телефону или прийти для неформальной беседы в назначенное место.

В объявлениях необходимо избегать названий должностей, содержащих указание на определенный пол, таких, как “продавец” или “стюардесса”. В них необходимо упоминать нейтральные названия такие, как “торговый представитель”, или расширить описание, чтобы предусмотреть представителей обоего пола, указав “стюард или стюардесса”. Однако признано, что названия некоторых должностей употребляются по отношению и к мужчинам, и к женщинам, и поэтому это не является дискриминацией. К ним относятся: директор, менеджер, администратор и офицер. Лучше всего избегать любых упоминаний пола кандидата, используя нейтральные названия и говоря только “кандидат”. В противном случае, вы должны конкретизировать “мужчина или женщина” или “он или она”.

Подобные условия ставит и Постановление о расовых отношениях 1976 года, признавая противозаконными объявления, которые проявляют дискриминацию по отношению к любой конкретной расе. Если раса в объявлении не только не упоминается, но даже и не подразумевается, у вас не будет проблем с нарушением закона.

#### *Выбрать тип объявления*

Основные типы объявлений следующие:

– *Расположенные по рубрикам/набранные в подбор*, в которых материал набран в подбор, без пустых мест в объявлении или вокруг него и без абзацных пробелов или отступов. Они дешевы, но подходят только для младших позиций или простых работ.

– *Расположенные по рубрикам/частично выделенные*, в которых заголовки могут быть набраны заглавными буквами, абзацы могут начинаться с красной строки, а вокруг объявления допускаются пробелы. Они достаточно дешевы и могут быть значительно эффективнее набранных в подбор объявлений.

– *Полностью выделенные, имеющие рамку*, в них можно использовать любые шрифты и иллюстрации. Они могут быть дорогими, но, безусловно, они лучше всего попадают в цель в случае вакансий менеджеров и специалистов.

### *Выбрать средства массовой информации*

Так называемые “авторитетные издания” лучше всего подходят в случае должностей менеджеров или специалистов. Массовую прессу, особенно вечерние газеты, можно использовать при поиске таких работников, как торговые представители и технический персонал. Местные издания явно являются лучшими поиска административного персонала и рабочих. Профессиональные и экономические журналы прямо обращаются к вашей аудитории, но результаты могут быть непредсказуемы, рекомендуется использовать их в дополнение к рекламной компании в центральной прессе.

Избегайте изданий, выходящих по субботам, и повторных публикаций в тех же самых СМИ. Количество откликов может быстро уменьшиться.

## **10.2. Повышение эффективности подбора персонала**

При подборе персонала можно применять подход УЧР, который подразумевает значительно большую заботу о том, чтобы люди соответствовали требованиям организации как целого, а не только частным потребностям должности. И в числе этих требований будут приверженность и способность эффективно работать в команде.

Отличительная черта УЧР – это потребность в более современном подходе к подбору персонала, с учетом этих направлений. Первое требование – необходимо очень тщательно подходить к определению компетенций и поведенческих характеристик, требуемых от работников. Второе – использовать широкий спектр методов для выявления кандидатов, которые соответствуют этому набору требований. Как отмечалось ранее в этой главе, качество прогноза, который дает традиционное интервью, очень низко. В самом крайнем случае, следует применять метод структурированного интервью. Чтобы уточнить данные, полученные с помощью интервью, следует везде, где возможно, применять психологические тесты. Хорошо спланированные и управляемые оценочные центры дают самый лучший прогноз успеха в работе, но они целесообразны только в отношении ограниченного числа сложных или предъявляющих высокие требования работ либо для отбора выпускников и кандидатов на программы профессиональной подготовки.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Отбор персонала и его особенности.
2. Какие факторы влияют на процесс набора кандидатов?
3. Назовите перечень требований к кандидату.
4. Дайте анализ сильных и слабых сторон работодателя.
5. Какой подход можно применить при подборе персонала?

## Лекция 11. Анализ и описание работ и ролей

### 11.1. Определение

Анализ работ и ролей (включающий в себя анализ навыков и компетенций) является одним из важных методов в управлении ЧР. Он предоставляет информацию, необходимую для создания должностных инструкций, определения ролей, а также личных спецификаций и спецификаций обучения/повышения квалификации. Он играет большую роль в построении организаций и работ, отборе и найме, управлении показателями труда, управлении обучением и развитием, управлении карьерой, оценке работ и построении систем оплаты труда. Все это – ключевые процессы УЧР. В этой части рассматриваются следующие моменты:

- определение;
- анализ работ;
- ролевой анализ;
- анализ навыков;
- анализ компетенций;
- должностные инструкции;
- ролевые профили.

*Анализ работ* – это процесс сбора, анализа и подробного изложения информации о содержании работ. Он дает основание для составления должностных инструкций, найма, повышения квалификации, оценки работ и управления показателями труда. В анализе работ внимание направлено на то, что должны делать работники, занимающие определенные должности.

*Ролевой анализ* – это тоже сбор информации, связанной с работой, которую выполняют люди, но, по существу, он рассматривает роль, которую работник играет, выполняя свою работу, а не задачи, которые он решает. Другими словами, он связан не столько с содержанием работы, сколько с поведением, которого ожидают от исполнителя роли, с тем, как ведет себя работник, чтобы достичь цели (например, совместная работа, гибкая работа, различные стили руководства). На практике содержание работ и роли, которые играют работники, определяют с помощью сходных аналитических процессов, хотя цели анализа будут несколько отличаться.

Некоторые используют термин “ролевой анализ” так, как будто он охватывает и содержание работы, и ее поведенческие аспекты. Другие, по-видимому, используют эти термины как взаимозаменяемые. Однако стоит проводить различие между тем, что некто должен делать, и тем, какую роль он играет, делая это (требования к поведению).

*Анализ компетенций* связан с функциональным анализом, который, определяя рабочую компетентность, и поведенческим анализом, который устанавливает поведенческие аспекты, влияющие на показатели труда. Рабочая, или профессиональная, компетентность относится к ожидаемым показателям труда на рабочем месте – тому, что работники должны уметь делать – и к



стандартам и результатам, которых они должны добиваться, выполняя определенные обязанности. Логическая, или личная, компетентность относится к тому, что работник привносит в свою работу, благодаря характерным чертам своей личности.

В *должностных инструкциях* излагаются цель работы, ее место в структуре организации, условия, в которых работает человек, занимающий данную должность, ответственность или задачи, которые он должен решать.

*Ролевой профиль* или определение роли описывает роль, которую играют работники, чтобы удовлетворить требованиям к своей работе. В нем ясно и четко выданы ожидания и сферы ключевых результатов или ответственности: чего работники должны достичь на своей должности и за что они будут отвечать (иногда это называют декларацией ответственности). Кроме этого, в ролевом профиле устанавливаются требования к поведению в форме компетенций.

В *личной спецификации*, которую также называют рабочей спецификацией или спецификацией персонала, излагаются требования к образованию, квалификации, профессиональному обучению, опыту работы, свойствам личности и компетенциям работника, занимающего определенную должность, которым необходимо соответствовать, чтобы удовлетворительно выполнять свою работу. Личная спецификация используется при отборе и найме.

В *спецификации обучения* или *повышения квалификации* определены знания и навыки, необходимые для достижения приемлемого уровня показателей труда. Ее принимают за основу для разработки программ обучения и развития. Спецификации обучения составляются на основе анализа свойств, навыков и компетенций.

## **11.2. Анализ работ**

Анализ работ дает следующую информацию о работе:

- общая цель – для чего существует данная должность и, в сущности, какой вклад ожидается от занимающего ее работника;
- анализ и описание работ и ролей;
- содержание – характер и сфера работы – выполняемые задачи, операции и обязанности – то есть процессы преобразования инвестиций (знания, навыки и способности) в продукты (результаты);
- подотчетность – результаты или продукты, за которые работник на этой должности отвечает;
- критерии выполнения – критерии, меры или показатели, которые дают возможность оценить выполненную работу;
- ответственность – ответственность работника, занимающего должность, относительно масштаба и вложений в работу; объем полномочий при принятии решений; сложность, масштаб, разнообразие и запутанность решаемых

проблем; количество и стоимость ресурсов, находящихся под его управлением; тип и важность межличностных отношений;

- организационные факторы – подчинение работника, занимающего данную должность, то есть кому он/она подчиняется непосредственно (линейный менеджер) или функционально (по вопросам, связанным со специализированными областями, такими, как управление финансами или персоналом); кто прямо или косвенно подчиняется данному работнику; в какой степени он включен в групповую работу;

- мотивационные факторы – конкретные особенности работы, которые могут мотивировать или демотивировать работника;

- факторы развития – повышение в должности и карьерные перспективы, возможность приобрести новые навыки или специальные знания;

- факторы среды – условия труда, охрана труда и техника безопасности, работа в ночное или вечернее время, подвижность и эргономические факторы, связанные с дизайном и использованием оборудования или рабочих мест.

Анализ работ, по существу, представляет собой сбор данных. Основные шаги, которые предпринимаются для этого, описаны ниже.

Основные шаги, необходимые, чтобы собрать информацию о работах, следующие.

- Получить документы, которые дают информацию о данной работе, например руководства по организации, процедуре работы или обучению.

- Запросить у менеджеров основные сведения, связанные с работой: общая цель, основные действия, которые должен выполнять сотрудник, ответственность, которая предполагается, взаимодействие с другими работниками.

- Задать работникам, занимающим должность, подобные вопросы об их работе – иногда полезно убедить их вести дневник или подробные записи рабочей деятельности в течение недели или двух.

- В отношении некоторых работ, в особенности работ, предполагающих использование навыков ручного труда или канцелярской/административной работы, наблюдать за работниками в процессе работы. Это полезно даже в отношении менеджеров или специалистов, если позволяет время.

Существует ряд методов сбора данных для анализа работ; они описаны ниже.

#### *Интервью*

Чтобы узнать все особенности работы, необходимо провести интервью с работниками и уточнить полученные данные у их менеджеров или руководителей групп. Целью интервью должно быть получение всех существенных данных, относящихся к работе, в том числе:

- название должности, которую занимает работник;
- название должности, которую занимает его менеджер или руководитель группы;

– названия должностей и количество подчиненных данного работника (лучше всего, если они записаны в схеме/структуре организации);

– краткое описание (одно–два предложения) общей роли или цели работы;

– список основных задач или обязанностей, которые работник должен выполнять; если нужно, следует уточнить, какие результаты или продукты должны быть получены в итоге, какими ресурсами работник распоряжается, какое оборудование использует, какие контакты осуществляет и как часто выполняет задачи.

Эти основные данные можно дополнить вопросами, выстроенными с целью добиться от работников некоторой информации об уровне их ответственности и требованиях, предъявляемых к ним в работе. Такие вопросы бывает трудно сформировать и трудно дать на них ответ, имеющий существенное значение. Ответы могут быть слишком неопределенными или вводящими в заблуждение, и обычно их приходится проверять у руководителя или в последующих интервью. В конце концов, они дают работникам возможность выразить свое мнение по поводу работы и могут дать полезные идеи для дальнейших обсуждений. Эти вопросы могут касаться таких аспектов работы, как:

– уровень испытываемого контроля и степень полномочий при принятии решений;

– типичные задачи и количество инструкций, доступных при их решении;

– относительная сложность выполняемых заданий;

– навыки и квалификация, требуемые для выполнения данной работы.

Интервью для анализа работ нужно проводить следующим образом:

– Составить вопросы в логической последовательности, помогающей работникам, с которыми проводится интервью, упорядочить свои представления о работе;

– Заранее выяснить необходимую информацию, чтобы определить, что работники делают: ответы на вопросы зачастую расплывчаты и могут предоставлять информацию в виде нетипичных примеров;

– Гарантировать, что работники не смогут отделаться общим или завышенным описанием своей работы – если, к примеру, интервью является частью оценки работы, будет странно, если работники не представят свою работу в самом лучшем свете;

– Отделить “зерна от плевел”: ответы на вопросы могут дать много несущественных данных, которые необходимо отсеять перед подготовкой должностной инструкции;

– Получить от работников ясное изложение их полномочий в принятии решений и количества указаний, которые они получают от менеджеров или руководителей групп. Это нелегко: если спросить, какие решения вы уполномочены принимать, большинство работников будут озадачены, потому что они думают о своей работе с точки зрения обязанностей и задач, а не абстрактных решений;

- Избегать наводящих вопросов, из которых ясно, какого ответа ожидают;
- Предоставить работнику возможность высказаться, создав атмосферу доверия.

Проводя интервью, полезно использовать перечень вопросов. Сложные перечни не нужны, они только вводят работников в замешательство. Суть искусства анализа работ “в его простоте”. Стоит охватить следующие моменты.

- Как называется ваша должность?
- Кому вы подчиняетесь?
- Кто вам подчиняется? (Полезно иметь структурную схему организации).
- В чем состоит главная цель вашей работы? (То есть, в общих словах, чего от Вас ожидают?)

– Что влияет на вас в процессе достижения этой цели? (Например, ответственность перед руководством, ключевые результаты или основные задачи). Опишите, что вы должны делать, а не то, как вы это делаете. Также укажите, почему вы должны это делать, то есть те результаты, которых от вас ожидают.

– Какие параметры используются в вашей работе? (Используйте такие термины, как план производства или продаж, количество рассмотренных вопросов, количество подчиненных, количество клиентов).

– Что еще вы можете рассказать о вашей работе в дополнение к сказанному, например:

- насколько ваша работа сопряжена с другими работами в вашем отделе или в других подразделениях компании;
- каковы требования к гибкости (разнообразны ли задачи, которые вы должны решать);
- каким образом перед вами ставят задачи и каким образом рассматривают и утверждают вашу работу;
- ваши полномочия в принятии решений;
- с кем вы контактируете внутри и вне компании;
- какое оборудование, механизмы и инструменты вы используете;
- другие характерные особенности вашей работы такие, как командировки, напряженность, требования к выносливости, работа в ночное или вечернее время, опасная работа;
- с какими основными проблемами вы встречаетесь, выполняя вашу работу;
- какие знания и навыки вам необходимы, чтобы выполнять свою работу.

Цель данного перечня – структурировать интервью при анализе работ в соответствии с вышеприведенными заголовками.

Рекомендуется всегда уточнять информацию, предоставленную работниками, у их менеджеров или руководителей групп. Взгляды на работу могут быть различны, и все они должны быть приведены в соответствие. Помимо организационных проблем, анализ работ часто обнаруживает и такие

проблемы. Эта информация может принести дополнительную пользу от процесса анализа работ.

Преимущества метода интервью состоят в том, что он очень гибкий, может предоставить всестороннюю информацию и его легко организовать и подготовить. Однако сам процесс интервью может отнимать много времени, а его результаты иногда не легко анализировать. В этом причина того, что в большинстве случаев при ведении анализа используются опросные листы, которые дают предварительную информацию о работе, ускоряя этим процесс интервью или даже полностью заменяя, хотя это средство может упустить многие “изюминки” работы, то есть того, что она представляет собой в реальности, а эти особенности необходимы для достижения максимально полного понимания роли работника.

#### *Опросные листы*

Работники могут заполнять опросные листы, которые содержат вопросы, включенные в вышеприведенный перечень, а их менеджеры или руководители групп могут подтвердить их. Опросные листы экономят время интервью, фиксируя исключительно связанную с фактами/фактическую информацию и давая аналитику возможность заранее составить вопросы так, чтобы охватить те области, которые требуют более глубокого исследования.

Преимущество опросных листов состоит в том, что они могут быстро и дешево давать информацию о большом количестве работ. Однако для них требуется большая выборка, а построение опросного листа – работа, которая требует квалификации и может быть выполнена только на основе некоторого предварительного сбора данных на местах. Перед началом полномасштабного использования опросного листа настоятельно рекомендуется провести его пробное испытание. Точность результатов также зависит от желания и способности заполнить опросный лист. Многим трудно выражать свое представление о работе в письменной форме, даже если они хорошо знают и выполняют ее.

#### *Перечни и шкалы*

Контрольный перечень, который дается работникам для заполнения, похож на опросный лист, но ответы требуют меньше субъективных суждений и предлагают варианты ДА или НЕТ. Перечни могут включать до 100 видов деятельности; работники отмечают галочкой те задачи, решение которых подразумевает их работа.

Как и опросные листы, перечни необходимо тщательно готовить, а важным является испытание на местах. Оно гарантирует, что инструкции по выполнению удовлетворительны, и что ответы имеют смысл. Перечни можно использовать только при большом количестве работающих на данной должности. Если выборка меньше 30, результаты могут быть непредсказуемыми.

Оценочные шкалы представляют собой улучшенный вариант относительно грубого перечня. Как и перечень, они предлагают работникам список видов деятельности. Однако вместо простой просьбы отметить те из них, которые работники выполняют, шкалы предлагают оценить их (обычно от одного до

семи), в соответствии с количеством времени, затрачиваемым на эту деятельность и иногда важностью задачи. Эти шкалы могут иметь такой вид, как показано в табл. 11.2.1.

Таблица 11.2.1.  
Пример оценочной шкалы для анализа работ\*

Оценочная шкала для анализа работ		
Описание деятельности	Время, затрачиваемое на осуществление данной деятельности	Важность деятельности
Запросы информации по телефону	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Почти нисколько (менее 10%).</li> <li>2. Малая часть работы (10-24%).</li> <li>3. Менее половины работы (25-44%).</li> <li>4. Почти половина работы (45-54%).</li> <li>5. Довольно большая часть (55-74%).</li> <li>6. Очень большая часть работы (75-89%).</li> <li>7. Почти вся работа (90% и более)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Совсем не важно</li> <li>2. Не слишком важно</li> <li>3. Не очень важно</li> <li>4. Имеет некоторую важность</li> <li>5. Важно</li> <li>6. Очень важно</li> <li>7. Крайне важно</li> </ol>

### *Наблюдение*

Наблюдать означает изучать работников за работой, подмечая, что они делают, как это делают и сколько времени на это уходит. Этот метод можно использовать, смотря по ситуации, там, где относительно малое количество ключевых работ, и необходим глубокий анализ. Но его применение требует много времени, и его трудно осуществить в отношении работ, подразумевающих в основном недоступную для наблюдения умственную деятельность или высококвалифицированный ручной труд, в котором действия выполняются слишком быстро, чтобы безошибочно их замечать.

### *Самонаблюдение*

Можно попросить работников проанализировать собственную работу и подготовить ее описание. Это значительно экономит аналитику время, которое он может потратить на проведение интервью или наблюдение за работником. Однако работникам не всегда легко это сделать, возможно, потому что то, что они делают, в значительной мере составляет часть их самих, и им трудно разделить информацию на различные элементы. Поэтому в большинстве случаев требуется некоторое руководство. Если в опрос вовлечен целый ряд работников (например, они должны оценить работы), рекомендуется провести специальные учебные занятия, на которых они смогут попрактиковаться в

\* Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание / Перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2005. – С. 297.

анализе своей собственной работы и работы других людей. Используя этот метод можно пойти еще дальше: собрать работников вместе, под руководством специалиста по анализу работ провести анализ и тут же составить должностные инструкции. Никогда не помешает сделать образец должностной инструкции, который показывает требуемую форму.

#### *Дневники и рабочие журналы*

Этот подход требует от работников, чтобы они анализировали свою работу, отмечали свои действия в дневниках или рабочих журналах. Специалист по анализу работы может взять их за основу для составления должностных инструкций. Работникам необходимо разъяснить, каким образом вести дневник или рабочий журнал. Их можно попросить описывать обычный день час за часом или записать свои действия в форме рассказа по окончании какого-либо периода времени, обычно дня. Дневники и рабочие журналы лучше всего использовать в достаточно сложной управленческой деятельности и там, где у работников есть необходимые аналитические навыки и способность выражать свои мысли в письменной форме.

#### *Выбор метода*

При выборе метода анализа работ основными критериями являются цель использования, его действенность в отношении получения требуемых данных, уровень специальных знаний, необходимых для проведения анализа, и имеющиеся в наличии ресурсы и время. Далее кратко изложены преимущества и недостатки каждого метода:

– **Интервью.** Это основной метод и, по сути, наиболее широко применяемый. Он требует навыков и времени. Специалистам по анализу работ необходима подготовка. Использование перечня вопросов повышает эффективность;

– **Опросные листы, перечни и шкалы.** Они могут быть полезны, поскольку помогают работникам описать их деятельность и экономят время на интервью. Однако необходимо уделять большое количество времени на составление и оценку опросных листов, которые, в идеале, должны быть связаны с конкретной работой. Они могут не обнаружить всех особенностей работы. Если они чрезмерно обобщены, работникам будет очень легко давать неопределенные или бессвязные ответы;

– **Наблюдение.** Самый точный метод для анализа содержания работы (того, что работники действительно делают). Однако он требует много времени, и поэтому используется редко, исключение составляет подготовка детального описания физических или канцелярских работ с целью обучения;

– **Самонаблюдение.** Это самая быстрая и экономичная форма анализа работ. Однако она опирается на часто ограниченную способность людей описывать собственную работу. Поэтому им нужно дать указания в форме опросных листов и перечней;

– **Дневники и рабочие журналы.** Наиболее полезны в отношении управленческого труда, но чересчур многого требуют от работников, и могут возникнуть затруднения при их анализе;

– **Анализ иерархии задач.** Этот метод дает полезную структуру для анализа работ с точки зрения продуктов (особенно полезная черта этого подхода), планов (вложений) и взаимоотношений. Его можно использовать, анализируя данные, полученные с помощью интервью или других методов.

Возможно, самым широко применяемым методом является интервью, которое дополняют опросными листами. При проведении крупномасштабной оценки работ ключевые “эталонные” работы, на которых эта оценка будет основываться, можно анализировать с помощью интервью, тогда как опросные листы используются для других работ.

### **11.3. Ролевой анализ**

**Ролевой анализ** – это продолжение анализа работ; обычно он проводится с помощью интервью, возможно, дополненном одним из методов анализа компетенций. Ролевой анализ выявляет основные сферы ответственности (сферы ключевых результатов) и определяет компетенции, которые необходимы работникам, и которые они играют, выполняя свою работу. Особое внимание уделяется, как они работают с другими людьми (их взаимоотношения с менеджерами, водителями групп, коллегами, поставщиками, покупателями и любыми другими людьми вне организации, с которыми они имеют дело), как они вписываются в организационную структуру, насколько независимых действий от них ожидают, и как они устанавливают свои приоритеты.

### **11.4. Анализ навыков**

Анализ навыков выявляет навыки, необходимые для достижения принятых стандартов выполнения работы. В основном, он применяется в отношении технических, ремесленных, физических и канцелярских работ, чтобы предоставить основу разработки программ обучения и повышения квалификации. Анализ навыков начинается с общего анализа работ, но он подробно рассматривает не только то, что должны делать работники, но также конкретные способности и навыки, которые им необходимы, чтобы делать это. Составляющие анализа навыков, описанные ниже, разработаны, главным образом, для использования в физических или канцелярских работах:

- разложение работы на составные части;
- анализ навыков физического труда;
- анализ заданий; анализ ошибок;
- анализ обучения в процессе работы.

Метод разложения работы на составные части подразумевает анализ ее по отдельным операциям, процессам или заданиям, которые можно выделить и выполнение которых можно отслеживать в целях обучения.

В стандартной форме результаты такого анализа фиксируются в трех столбцах:



- *столбец ступеней*, в котором описываются различные ступени работы – большинство полуквалифицированных работ легко разбиваются на составные;
- *столбец обучения*, в котором напротив каждой ступени делается запись о том, каким образом следует выполнять задание. Фактически, это описание того, чему стажер должен научиться;
- *столбец ключевых характеристик*, в котором любые особые черты, такие, как стандарты качества или инструкции по технике безопасности, записываются напротив каждой ступени, чтобы на них можно было обратить внимание стажеров при обучении.

### **11.5. Анализ навыков физического труда**

Анализ навыков физического труда – метод, появившийся на основе исследований работы. Он отделяет навыки и знания, применяемые квалифицированными рабочими при выполнении заданий, требующих большой ловкости рук. Делается это в целях обучения. Метод используется для анализа коротких, постоянно повторяющихся операций, таких, как сборка на конвейере и другие подобные промышленные виды работ.

Движения рук, пальцев и другие движения квалифицированных рабочих во время выполнения работы отслеживаются и подробно фиксируются. В этом анализе внимание сосредоточено на требующих сноровки элементах работы, которые, хотя они и не представляют никаких трудностей для квалифицированных рабочих, необходимо глубоко разобрать, прежде чем практиканты смогут им обучаться. Подробно фиксируются не только движения рук, но также особенные сигналы (зрительные и от других органов чувств), которые рабочие улавливают при выполнении заданий. При необходимости добавляют пояснительные примечания.

### **11.6. Анализ заданий**

Анализ заданий – это системный анализ поведения, требуемого при выполнении задания. Он помогает выявить зоны затруднений и соответствующие методы тренировки и создать учебные пособия, необходимые для успешного обучения. Его можно применять к работам любого типа. Аналитический подход, используемый в анализе заданий, подобен подходам, применяемым при разложении работ и анализе навыков физического труда. Результаты анализа обычно фиксируются в стандартной форме по четырем столбцам, как это изложено ниже:

- задание – краткое описание каждого элемента;
- уровень важности – относительное значение каждого задания для успешного выполнения всей работы;
- степень сложности – уровень знаний или навыков, требуемые для выполнения каждого задания;

- метод обучения – методики обучения, требуемая практика и опыт.

### **11.7. Анализ ошибок**

Анализ ошибок – это процесс анализа типичных ошибок, которые случаются при выполнении задания, особенно, если цена ошибки высока. Он проводится, когда ошибки широко распространены.

Работа исследуется с помощью опросов рабочих и бригадиров, и выявляются самые распространенные ошибки. Затем создается подробное описание ошибки, которое дает практикантам информацию о том, какие ошибки возможны в работе, как их можно опознать, каковы их причины, какие последствия они имеют, кто за них ответственен, какие действия практикантам следует предпринять, если допущена конкретная ошибка, а также каким образом можно предотвратить повторение ошибок.

### **11.8. Анализ обучения в процессе работы**

Этот метод направлен на то, что вкладывается в работу, и на ее процесс, а не на содержание. При этом анализируются девять обучающих навыков, которые способствуют удовлетворительному выполнению работы. Обучающий навык используется для повышения других навыков или знаний и представлен широкими категориями рабочего поведения, которому необходимо научиться.

Обучающими навыками являются:

- физические навыки, требующие практики и повторений, чтобы добиться правильного выполнения;
- составные операции или последовательность действий, которые запоминаются или выполняются с помощью письменных материалов таких, как инструкции;
- невербальная информация такая, как звук, запах, вкус, зрительное и тактильное ощущения, которая используется для проверки, оценки или распознавания и которая обычно требует практики для правильного понимания;
- запоминание фактов или информации;
- упорядочение, установление приоритетов и планирование, которые используются в той степени, в которой работник волен определять способ выполнения конкретных рабочих действий и отвечает за него;
- предвидение и прогнозирование;
- диагностика, анализ и решение проблем, с чьей-либо помощью или без таковой; понимание или использование письменных инструкций и других источников информации таких, как диаграммы или схемы;
- применение новых идей и систем.

При проведении интервью для анализа обучения в процессе работы, интервьюер получает информацию о главных целях работы и основных, составляющих ее действиях, а затем, используя списки вопросов по каждому из

девяти обучающих навыков, более глубоко анализирует каждое действие, фиксируя ответы и добиваясь как можно большего количества примеров по каждому пункту.

### **11.9. Ролевые профили**

Имеет ли анализ работ отношение к “работе”, “роли” или и к тому, и к другому? Термины “работа” и “роль” часто используются как взаимозаменяемые, хотя существует важное различие:

– Работа состоит из группы конечных задач (отдельных работ) и обязанностей, которые выполняются, чтобы достичь конечного результата;

– Термин “роль” описывает ту роль, которую работники играют, удовлетворяя свои стремления с помощью компетентной и гибкой работы в контексте организационных целей, структуры и процессов.

Традиционный подход к описанию работы концентрируется на причинах ее существования (ее общей цели) и выполняемых действиях. Реализация этого подхода состоит в том, что цели и действия являются фиксированными и выполняются работниками так, как предписано. На первый взгляд, здесь нет места гибкости или рассуждениям о том, как лучше всего делать эту работу. Работа одна и та же; фактически, она и должна быть одной и той же, кто бы ее ни выполнял.

Понятие роли намного шире, потому что оно ориентировано на людей и на их поведение – оно связано с тем, что люди делают и как они это делают, а не с пристальным вниманием к содержанию работы. При столкновении с любой ситуацией, например, выполняя работу, человек должен разыгрывать роль, чтобы эффективно действовать в конкретных условиях. Люди на работе, до некоторой степени, часто играют роль; они не просто повторяют выученный образ действия, но интерпретируют его с точки зрения собственного понимания того, как следует себя вести в данных рабочих условиях.

Ролевые профили или определения охватывают и сферы ключевых результатов данной роли, и поведенческие аспекты работы – компетенции, требуемые для достижения приемлемого уровня выполнения работы и вносимого вклада. Они могут подчеркивать потребность в гибкости и универсальности, а также в адаптации к различным требованиям, предъявляемым к работникам в организациях, основанных на проектах или целевых группах, в которых акцент делается на процессе, а не на иерархической структуре.

Ролевой профиль готовится на основе анализа работы, навыков и компетенций, который был описан выше. Разделы должностной инструкции “характер и масштаб” или “условия” могут в общих словах описывать роль работника. Бывает сложно точно описать роль, и часто лучше прояснить ее в личном общении, а не пытаться убедить работников отразить это в письменной форме. Подготовка ролевых профилей может проводиться как часть процесса управления показателями труда. Понятие роли, по существу, описывает

продукты, результаты, взаимоотношения и типы поведения, а не жестко формулирует задания, выполняемые работниками.

Ролевые профили часто являются “общими”, т. е. охватывают группы ролей, по сути, подобных друг другу. Их преимущество состоит в том, что такие профили можно использовать для определения полных спецификаций найма и обучения тех работников, которые исполняют эти роли. Они предоставляют основу для исследований и соглашений в области управления показателями труда, где они связаны с требованиями к типичным компетенциям. Их также можно применять в оценке работы как отправную точку для определения разряда или класса роли, особенно в широкополосных структурах или структурах семейства работ.

Общие ролевые профили составляют с помощью обычных методов анализа работ и компетенций, которые были описаны ранее в этой главе. Они преследуют цель – определить общие характеристики ролей и выделить их в обобщенные профили.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Понятие анализа работ.
2. Сущность и назначение процесса анализа работ.
3. Методы сбора информации, их преимущества и недостатки.
4. В чем выражается наблюдение и самонаблюдение.
5. Ролевые профили: назначение и составление.
6. Назовите метод анализа обучения в процессе работы.
7. В чем сущность понятия ролевых профилей?

## **Заключение**

В учебном пособии была сделана попытка найти наиболее доступные формы изложения материала по наиболее важному ресурсу организации – персоналу, в использовании которого скрыты значительные резервы. Представленная информация может быть полезна при принятии решений в области использования и управления человеческими ресурсами для достижения целей организации.

Учебное пособие позволит студентам по-новому посмотреть на возможности использования человеческих ресурсов организации для существенного повышения эффективности бизнеса.

## Библиографический список

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – 8-е издание; перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина. – СПб. : Питер, 2005.
2. Горелик, О. М. Техничко-экономический анализ и его инструментальные средства: Учебное пособие / О. М. Горелик. – М. : Финансы и статистика, 2007.
3. Комисарова, Т. А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие / Т. А. Комисарова. – М. : Дело, 2002.
4. Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Б. Моргунова. – М. : 2000.
5. Дойль, П. Менеджмент: стратегия и практика / П. Дойль. – СПб. : 1999.
6. Андреева, Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М. : 1996.
7. Журавлев, П. В. Мировой опыт в управлении персоналом / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. – Екатеринбург : 1998.
8. Базаров, Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т. Ю. Базаров – М. : 1996.

[Вернуться в библиотеку учебников](#)

## Создание и продвижение сайтов

### [Рерайт дипломных и курсовых работ](#)

[В каталог НЕ учебников - для преподавателей, руководителей предприятий, студентов](#)

*[Повышайте квалификацию, приобретайте новые компетенции:](#)*

### [Курсы по созданию сайтов](#)

### [Курсы по оптимизации сайтов](#)

### [Примеры сайтов](#)

Учебное издание

**Анализ использования человеческих ресурсов**  
Курс лекций

Составитель: КАЙМАКОВА Мария Васильевна

Редактор М. Штаева

Подписано в печать .2008. Формат 60x84/16.

Бумага писчая. Печать трафаретная. Усл. печ. л. 2,56.

Тираж 50 экз. Заказ.

Ульяновский государственный технический университет  
432027, Ульяновск, Сев. Венец, 32.

Типография УлГТУ, 432027, Ульяновск, Сев. Венец, 32.