

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

серия основана в 1996 г.



Государственный университет управления
Воронежский государственный университет

658

K116

А.Я. КИБАНОВ
И.Б. ДУРАКОВА

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ: стратегия, маркетинг, интернационализация

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

*Рекомендовано
УМО вузов России
по образованию в области менеджмента
в качестве учебного пособия для студентов
высших учебных заведений, обучающихся
по специальностям «Менеджмент организации»
и «Управление персоналом»*

Москва
ИНФРА-М.
2005

16248

УДК 658.3 (075.8)
ББК 65.050.2я73
К38

Рецензенты: кафедра государственной службы и кадровой политики
РАГС при Президенте РФ, зав. кафедрой,
д-р социол. наук., проф. А.И. Турчинов;
заслуженный экономист РФ, д-р экон. наук,
проф. А.Ф. Зубкова

К38 **Кибанов А.Я., Дуракова И.Б.**
Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг,
интернационализация: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2005. —
301 с. — (Высшее образование).

ISBN 5-16-002398-4

В учебном пособии рассматриваются следующие проблемы управления персоналом: кадровая стратегия и кадровое планирование организации; сущность, формирование, виды и реализация маркетинга персонала; методы обеспечения организации персоналом, новые технологии в оценке претендентов при найме, особенности управления персоналом интернациональных организаций.

Для студентов, магистрантов, аспирантов, специалистов по управлению персоналом.

ББК 65.050.2я73

*Посвящается 15-летию основания
в 1990 году первой в стране
кафедры управления персоналом
Государственного университета управления,
положившей начало профессиональной
подготовке специалистов в области
управления персоналом в России*

Предисловие

По прогнозам ученых, первое десятилетие XXI в. станет началом нового этапа эволюции работы с персоналом в организациях, отличительными тенденциями которого станут децентрализация, экономизация и интернационализация. Разукрупнение предприятий-гигантов и линия на переоценку доминирующих ценностей на рынке труда приведут к дальнейшей трансформации взглядов персонала и соискателей вакантных должностей на привлекательность рабочего места. Политические, экономические и демографические проблемы все больше вызывают необходимость привлечения рабочих, специалистов и менеджеров из других стран, а обоснованно меняющиеся кадровые маркетинговые стратегии — интернационализации персонала организаций.

Новая эпоха в управлении персоналом — это, во-первых, усиливающиеся требования признания экономической целесообразности увеличения капиталовложений в привлечение персонала, поддержание его трудовой активности, развитие и создание условий для максимально полного выявления деловых и личностных возможностей и способностей, во-вторых, подбор подходов и процедур к работе с персоналом с учетом нарастающей тенденции интернационализации предприятий, в-третьих, формирование корпуса менеджеров по персоналу, ориентированных на системную деятельность, владеющих навыками анализа и прогнозирования изменений на рынке труда, инновационными методами современной модернизации в системе управления персоналом организаций.

В соответствии с этим авторы видят цель учебного пособия в ознакомлении читателей с современными и скорректированными с учетом новых требований времени традиционными подходами к формированию кадровой стратегии на основе научно обоснованного маркетинга персонала, учитывающего тенденции организации к интернационализации персонала. Систематизация опыта ведущих предприятий, в том числе США и Западной Европы, в формировании и реализации технологий, которые российскими хозяйствующими субъектами только начинают осваиваться, — одна из важных задач данной книги.

Учебное пособие ориентировано на студентов, магистрантов, аспирантов, специализирующихся на изучении проблем управ-

ления персоналом, профильных работников служб персонала, руководителей и состоит из трех разделов.

Раздел I «Кадровая политика и планирование работы с персоналом организации» включает две главы. Глава 1 «Кадровая стратегия организации» раскрывает теоретико-философские начала науки об управлении персоналом, сущность и формирование кадровой политики и стратегии управления персоналом, управление компетенциями как средство реализации кадровой стратегии организации. Глава 2 «Кадровое планирование в организации» рассматривает сущность кадрового планирования, характеризует уровни и требования к кадровому планированию, кадровый контроллинг, оперативный план работы с персоналом.

Раздел II «Маркетинг персонала организации» состоит из четырех глав. Глава 3 «Формирование и виды маркетинга персонала» посвящена характеристике факторов формирования технологий и уровней маркетинга персонала, его видов. В главе 4 «Реализация маркетинга персонала в организации» рассматриваются особенности формирования имиджа работодателя, подходы, процедура и контроль реализации маркетинга персонала. Глава 5 «Обеспечение организации персоналом» освещает новые методы обеспечения организации персоналом. Глава 6 «Новые технологии в оценке претендентов при найме» дает сравнительную оценку методов отбора претендентов и характеризует новые технологии предварительного отбора кандидатов.

В раздел III «Управление персоналом интернациональных организаций» входят две главы. В главе 7 «Особенности управления персоналом интернациональных организаций» приводятся концепция стратегического управления интернациональным персоналом, характеристика особенностей технологии управления персоналом интернациональной организации, сущность международного маркетинга персонала. Глава 8 «Отбор и оценка персонала интернациональных организаций» фокусирует внимание читателей на вопросах интернационализации отбора при найме на работу, оценки деятельности работников интернациональных организаций.

Раздел I

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. ТЕОРЕТИКО-ФИЛОСОФСКИЕ НАЧАЛА НАУКИ ОБ УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1.1. Теории управления персоналом

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

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

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

Таблица 1.1

Содержание теорий управления персоналом

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

Окончание табл. 1.1

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Таблица 1.2
Характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира

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

1.1.2. Философия управления персоналом

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Характеристика разновидностей философии управления персоналом организации

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

услуг, систематическое повышение квалификации, гарантии достойного заработка.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.2. СУЩНОСТЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.2.1. Понятие кадровой политики и стратегии управления персоналом

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

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

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

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

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

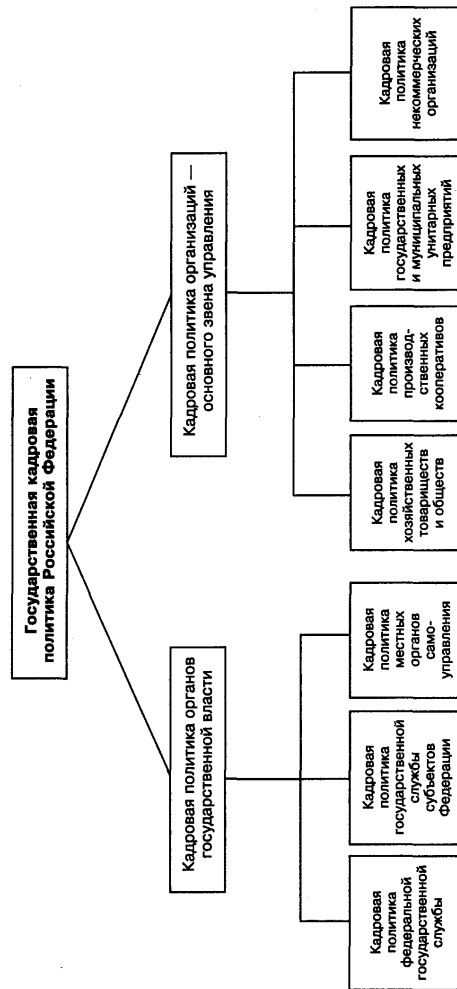
Кадровая политика организации — генеральное направление кадровой работы, совокупность принципов, методов, форм, организационного механизма по выработке целей и задач, направленных на сохранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, на создание квалифицированного и высокопроизводительного сплоченного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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

1.2.2. Место кадровой политики в общей политике организации

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

1.2.3. Виды кадровой политики

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

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

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

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

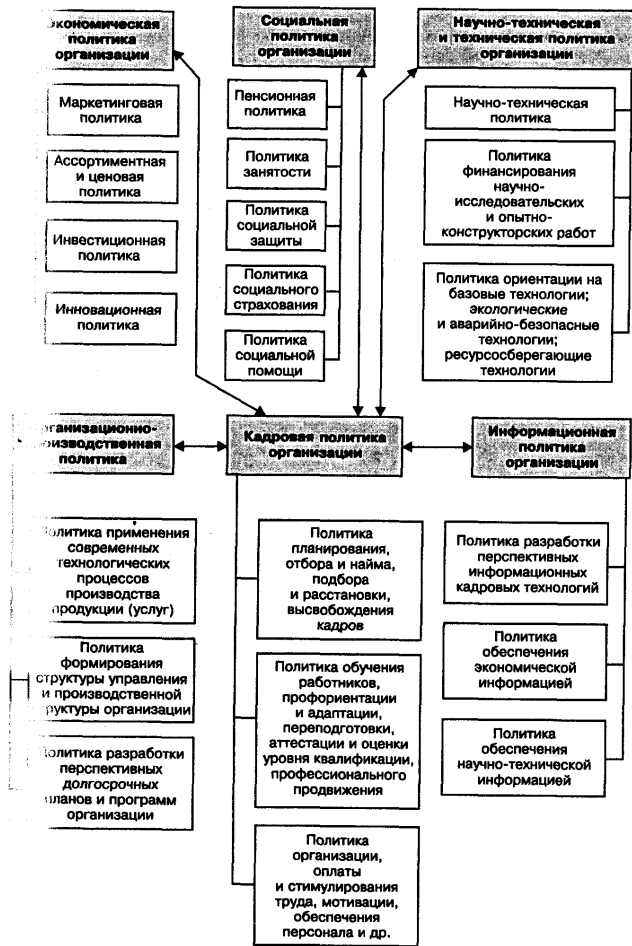


Рис. 1.2. Место и роль кадровой политики в политике организации

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

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

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

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

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

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

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

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

✓ 1.3. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ

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

Формирование кадровой политики организации должно происходить в следующей последовательности:

1. Разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетных целей.

2. Планирование потребности в персонале, формирование структуры и штата, создание резерва кадров.

3. Организация и поддержка системы кадровой информации, проведение кадрового контроллинга.

4. Формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы мотивации и стимулирования труда.

5. Обеспечение программы развития персонала, профориентация и адаптация сотрудников, планирование служебно-профессионального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка, повышение квалификации и переподготовка кадров.

6. Анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации управлению ее персоналом, выявление узких мест в кадровой работе, оценка кадрового потенциала.

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

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

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

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

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

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

Пример формулировки основных положений кадровой политики одной из российских организаций

Основными положениями кадровой политики являются:

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

Таблица 1.4

Характеристика важнейших принципов отдельных направлений кадровой политики организации

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

Окончание табл. 1.4

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

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

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

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

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

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

В настоящее время выделяют три концепции стратегии кадровой политики.

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

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

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

1.4. УПРАВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЯМИ КАК СРЕДСТВО РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.4.1. Сущность процесса управления компетенциями

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

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

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

Уровни выраженности компетенций менеджера

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.4.2. Виды, структура и построение профессиограмм*

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

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

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

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

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

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

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

Таблица 1.6

Структура профессиограммы

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

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

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

Приведем пример построения профессиограммы «Менеджер по персоналу».

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

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

Таблица 1.7

Классификационная карточка профессии — менеджер по персоналу

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

На этом основании можно выделить следующие типы людей.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Доминирующие виды деятельности:

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

- правовое и информационное обеспечение системы управления персоналом организации.

3. Качества, обеспечивающие успешность выполнения профессиональной деятельности:

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

4. Качества, препятствующие эффективности профессиональной деятельности:

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

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

5. Области применения профессиональных знаний:

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

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

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

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

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

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

8. Учебные заведения, обучающие данной профессии:

1. Государственный университет управления.
 2. Российская экономическая академия им. Г.В. Плеханова.
 3. Санкт-Петербургский государственный университет.
 4. Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет.
 5. Казанский государственный технический университет им. А.Н. Туполева.
 6. Самарская государственная экономическая академия.
 7. Кубанский государственный университет.
 8. Тюменский государственный нефтегазовый университет.
 9. Южно-Уральский государственный университет.
 10. Омский государственный университет.
 11. Уральский государственный университет путей сообщения.
 12. Новосибирская государственная академия экономики и управления.
 13. Хабаровская государственная академия экономики и права.
 14. Воронежский государственный университет и др.
- Всего около 100 вузов России.

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. СУЩНОСТЬ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

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

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

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

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

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

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

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

Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы:

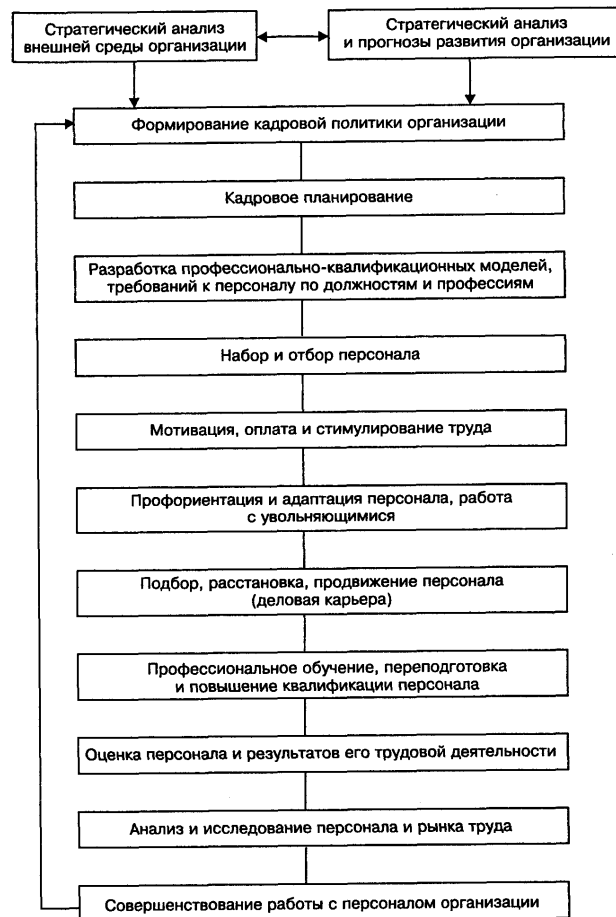


Рис. 2.1. Место кадрового планирования в системе управления персоналом в организации

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.2. ХАРАКТЕРИСТИКА УРОВНЕЙ И ТРЕБОВАНИЙ К КАДРОВОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ

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

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

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

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

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

Приведем характеристику требований к кадровому планированию.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2.3. КАДРОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ И КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

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

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

троль является регулярной фазой процесса принятия кадровых решений.

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

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

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

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

В качестве **целей кадрового контроллинга** выступают:

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

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

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

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

Таблица 2.1

Детализированный перечень задач кадрового контроллинга

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

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

2.4. РАЗРАБОТКА ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНА РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

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

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

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

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

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

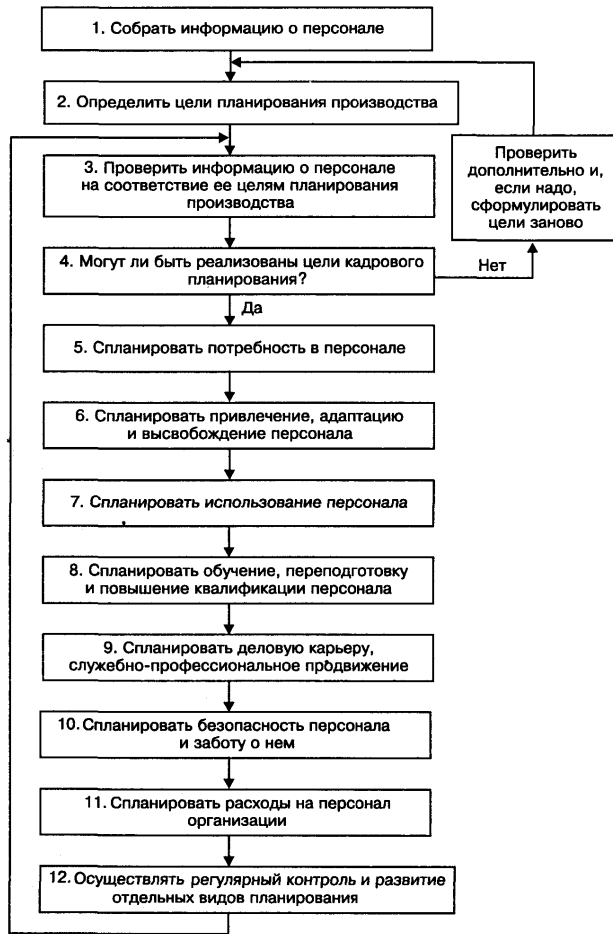


Рис. 2.2. Схема процесса разработки типового оперативного плана работы с персоналом в организации

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

Информация о персонале должна отвечать требованиям:

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

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

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

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

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

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

Таблица 2.2

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

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

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

Выделяются два вида адаптации:

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

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

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

Критерием классификации выступает степень добровольности ухода работника из организации:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Раздел II

**МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА
ОРГАНИЗАЦИИ**

3.1. ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

Практика показала, что успешность предприятия во многом определяется его правильной и своевременной реакцией на рыночное развитие. Понятие «рыночный подход» констатировало, что речь идет о рынке как рынке сбыта товаров и услуг.

История маркетингового развития свидетельствует, что первоначальное его значение — приравнивание к сбытовой деятельности — после 1960-х гг. расширилось и утвердилось в широком смысле слова как исследование рынка и его формирование, все чаще определяемое и как рыночное управление предприятием. С конца 1960-х гг. такое понимание закрепилось в академическом курсе «Экономика предприятия» как фундамент и направление соответствующей отрасли экономического знания. Традиционно ориентированный на товары и услуги, в 1970-х гг. маркетинг постепенно становится предметом внимания специалистов по труду. Использование маркетингового подхода получило развитие на другом рынке — рынке труда, или рынке персонала.

Первоначально осторожное отношение к маркетингу персонала, негласное отнесение его к маргинальной категории в теории и на практике объяснялось следующими тремя причинами:

1. Рынок труда — один из рынков, структуры и механизмы которого в значительной степени отрегулированы. Из-за строгой трудовой, тарифно-правовой и других регламентаций предприятию остается очень мало возможностей для собственного активного новаторства. Оставшиеся в ведении предприятия возможности, включающие, например, отдельные категории служащих, чаще всего заполняются исключительно с помощью использования денежных стимулов.

2. Практически до начала — середины 1980-х гг. предложение рабочих мест как минимум соответствовало, а частично — превышало спрос на них. Ищущих работу и уже занятых было достаточно, чтобы заполнить требуемые рабочие позиции, как по численности, так и по требуемой квалификации. В тех хозяй-

ственных или квалификационных сферах, где ситуация была иной, т.е. предлагались рабочие места, которые для своих (национальных) претендентов были менее привлекательны и поэтому мало востребованы, вакансии могли быть замещены иностранной рабочей силой. Это наблюдалось в горно-добывающей промышленности, в высотном и подземном строительстве, автомобильной индустрии, гостиничном и ресторанном бизнесе.

3. Кроме того, предприниматели и ответственные за работу с персоналом на предприятиях часто выступают против внедрения идеи маркетинга в кадровой сфере, неверно понимая сущность маркетинга персонала. Например, ссылаются на такое равенство: *маркетинг = реклама = манипуляция!*

Названные причины мало побуждали к тому, чтобы в управлении людьми на предприятиях появились маркетинговые подходы и процедуры. Для российских предприятий и в настоящее время они играют главную роль в отказе от необходимости исследования рынка труда и использования результатов в формировании политики управления персоналом.

С конца 1980-х гг. обозначились и упрочились тенденции, которые, обосновывая переориентацию кадровой политики, потребовали обновления маркетинговой концепции с учетом таких факторов, как «персонал/работник» и «рынок персонала». Отмечаемое специалистами требование к формированию на предприятиях персонал-маркетинговых подходов исходило прежде всего из совокупного влияния факторов, обусловленных *внешней средой предприятия, сформировавшихся внутри него и инициированных работником или кандидатом на вакансию.*

Практика показала, что *первичными*, способствующими формированию персонал-маркетинговой концепции, стали такие факторы, как переоценка ценностей кандидатов на наем и уже занятого персонала, недостаток специалистов и руководителей, особенности демографического развития, одностороннее решение по поводу обучения и выбора профессии, новый профиль современных рабочих мест (рис. 3.1).

Переоценка ценностей — это изменение или смещение рейтинга наиболее значимых мотиваторов при выборе профессии и места работы в жизненных планах трудоспособного населения и, прежде всего, молодежи. Складывающаяся под влиянием экономического базиса традиционная поведенческая линия общества длительное время характеризовалась тем, что утвердилось мнение: труд является как общественной нормой, так и наиболее важным источником дохода для среднего гражданина. В конце 1970 —

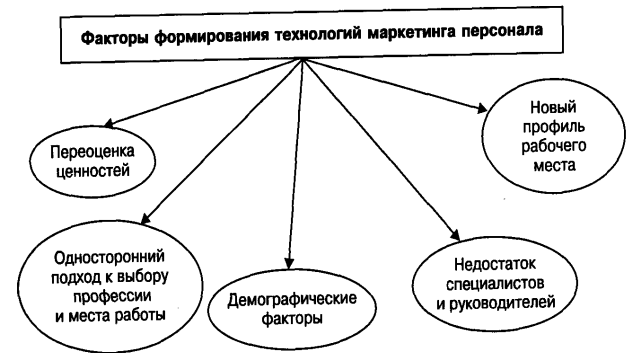


Рис. 3.1. Факторы формирования технологий маркетинга персонала
Составлено по: Strutz H. (Hrsg.) Handbuch Personalmarketing. S. 3–6.

начале 1980-х гг. оно стало постепенно трансформироваться, что предопределило необходимость пересмотра взглядов на природу и способы привлечения людей к труду.

Опрос репрезентативной выборки занятых, проведенный в 1980-те гг. в ФРГ с целью выявления отношения респондентов к изменению продолжительности их рабочего времени, показал следующие результаты (табл. 3.1).

На заданный вопрос: «Если больше работать означает больше зарабатывать и если меньше работать означает меньше доход, хотели бы Вы лично в этом случае: 1) работать больше, 2) работать меньше или 3) работать столько же, сколько сейчас», респонденты распределились относительно ориентаций на большую или меньшую продолжительность работы примерно одинаково. Лишь у тех социальных групп, рабочее время которых перегружено, желание работать выражено более явно. В соответствии с этим, с одной стороны, начало 1980-х гг. не определило отправных точек для «бегства» от работы или выраженной ориентации на свободное времяпрепровождение с отказом от доходов.

С другой стороны, практика показала, что такие ценности, как приспособляемость, упорство, дисциплина и прилежание, в рабочей жизни молодых людей все больше уходят на задний план, освобождая место потребности в более емком свободном про-

Таблица 3.1

Результаты опроса работников в ФРГ

Категория опрошенных	Количество, чел.	Распределение по ориентациям, %		
		Работать меньше	Работать так же	Работать больше
Все опрошенные из них:	1023	13,7	72,8	13,5
Полная занятость в том числе:	861	14,9	71,7	13,4
мужчины	616	12,3	74,3	13,4
женщины	245	21,1	65,8	13,1
Частичная занятость	162	8,1	77,3	14,6
Переработка, в месяц:				
нет	550	11,2	74,9	13,9
на 1–4 дня	243	11,9	74,9	13,2
на 5–9 дней	107	24,5	62,6	12,9
на 10 и более дней	123	19,8	65,8	14,4
Наличие:				
посменной работы	123	21,3	65,4	13,3
регулярной работы по субботам	201	25,2	59,8	15,0
регулярной работы по воскресеньям и праздникам	93	30,5	57,4	12,1

Источник: Kompa A. Personalbeschaffung und Personalauswahl. — 2. Aufl. Stuttgart, 1989. S. 14.

странстве для личного самовыражения и самоопределения, участия в обсуждении и принятии решений на предприятии. Самосознание многих молодых людей меняется в сторону набирающего силу представления о действительных ценностях и ответственном к этому критическом отношении к выбору рабочего места и найму, обусловленному так называемой производственной или экономической необходимостью, или, по-другому, принуждением. Критическое отношение к месту трудовой деятельности и скепсис по поводу выбора «нужной народному хозяйству» профессии представляют субъективную сторону формирования ценностной базы индивида. Объективной стороной является эволюция отношения общества к занятости человека, все в большей степени выражающаяся в требовании гуманизации труда, осмысленной роли работника, учета его возрастных вне- профессиональных интересов и действий.

Мнение экспертов, анализирующих наблюдаемые в организациях тенденции изменения поведения работников, как пока-

зывает практика, неоднозначны. Соглашаясь, что это результат скорректированных ценностей, многие из них перед выражением «переоценка ценностей» все же пишут «так называемая». Такая осторожность в оценке обосновывается неуверенностью в том, что действительно ли идет речь о настоящей, глубокой ценностной переориентации или только о локальной реакции индивида на сокращение рабочего времени при увеличении материальных возможностей проведения свободного времени.

Обозначенная тенденция еще в начале 1970-х гг. была исследована американцем Дэниелом Беллом, специализирующимся на проблемах социальной науки. Преследуя цель типизации современного западного индустриального общества, ученый пришел к выводу, что прослеживается ценностная неустойчивость между двумя восприятиями индивида: профессионально-трудовым (рабочим), с одной стороны, и личным (внеабочим) — с другой. Ценности и нормы двух сторон восприятия больше не совпадают, чем совпадают, или совпадают лишь отчасти: все чаще возникает конкуренция ценностей или расхождение ценностей. Если, например, на рабочем месте действуют такие нормы, как пунктуальность, экономное расходование материалов, то в личном смысле все по-другому: как потребитель, работник призывается не к длительной экономии и не к отказу от всего, а к тому, чтобы просто в кредит оплатить следующее желаемое приобретение или поездку в отпуск. В 1988 г. в объявлении одного из производителей мебели конкуренция ценностей прошла яркую нить. Он рекламировал кровати с помощью такой фразы: «Лежа на них, чувствуешь себя так хорошо, что выходные могли бы продлиться и до вторника!». Резюмируя исследование, Д. Белл в подтверждение своих выводов посетовал: «Что бы сказал по этому поводу сам мебельный фабрикант, если бы *его сотрудники* последовали этому примеру?». Показательной в этом плане можно считать и рекламу сигарет, которая в сопроводительном плакате обещает расцвет собственной независимости и саморазвития. От своих же работников сигаретная индустрия наверняка ожидает высоких результатов.

Встречаются мнения, что тема переоценки ценностей несколько раздута, тем не менее никто не отрицает, что сформировался *новый тип кандидата на вакансию, осознающего свою значимость, критически настроенного по отношению к предприятию-работодателю, не ограничивающегося удовлетворением потребностей материального уровня. Познавание особенностей кандидата на вакансию помогает менеджеру по персоналу «уловить сигнал» кон-*

кретной проблемы, разрешение которой состоит в поиске и нахождении баланса между экономическими, техническими и организационными требованиями предприятия и жизненными планами и целеустановками работника.

В теории и практике управления персоналом стало обиходным такое выражение, как «тренд измененных ценностей». Регулярно фиксируемый специалистами по персоналу, он дает представление об эволюции главных потребностей кандидатов на наем и собственного персонала организаций. В табл. 3.2 приведены основные гипотезы, формирующие тренд измененных ценностей. Основными в период между XX и XXI вв. стали следующие основные ценности:

- стремление к саморазвитию и удовлетворению жизнью;
- эмансипация женщин;
- уменьшающаяся готовность к подчинению;
- снижающееся значение работы как обязанности;
- растущая оценка свободного времени;
- высокая оценка сохранения природы;
- сохранение физического здоровья.

Односторонний подход к выбору профессии и места работы — продукт эволюционного развития общества. Выявленные тенденции в профессиональном определении трудоспособного населения и прежде всего молодежи показали, что ориентации на профессии складываются в значительной степени под влиянием нерелигиозных предположений и социальных штампов, чем реальной ситуации и возможности. По статистике западно-европейских стран, в 1980-х гг. в сфере профессионально-технического образования было свободно большое количество учебных мест: например, в Германии в 1988 г. недобор плотников и каменщиков в профессиональные училища составлял 40%, штукатуров — около 60%, переработчиков мяса — 45%, пекарей — 30%, поваров — около 25%. В то же время в так называемой «конторской» сфере (делопроизводители, служащие промышленных предприятий, банков и сберегательных касс) всегда спрос намного превышал имеющиеся предложения (несмотря на то, что по этим профессиям из-за высокой доли абитуриентов, дипломированных служащих по торговле и быту, организации производства господствует сильная конкуренция служебного продвижения, осуждающая возможности карьерного роста).

На предприятиях с выявленной проблемой недобора практикантов и рабочих для внутреннего производственного обучения (в целом или по определенным профессиям) стало необходимо

Таблица 3.2

Основные гипотезы изменения ценностей и ориентаций кандидатов на вакансии

Гипотеза образования	Гипотеза социализации	Гипотеза дефицитного восприятия	Гипотеза побочного действия	Структурная гипотеза	Гипотеза благоосостояния
Ценность собственной автономии особенно часто наблюдается у высокообразованных людей. Чем больше их количество, тем быстрее достигается высокого уровня образования, тем, соответственно, выше отношение к повышению ценностной ответственности населения	Детские переживания оставляют след в сознании человека, и проследившись, живущие «кпустоты» или недостатки являются доминирующими на протяжении всей жизни. Тема благоосостояния и защиты ценности этапы у истывших нужду и бедность, выходящие в среде материальных благ во внимание принимают меньшее, утраивая свое значение на ценностях более высокого порядка	При достижении предполагаемой цели часто осознается, что с этим счастливей не становятся, новые «дефициты». Например, долго стремились к личному благоосостоянию с его наступлением обнаруживается «чувство веного счастья», обнаруживаются другие досуга, занятия, незагражденной природы, которые становятся его ведущими ценностями	Стремление к определенной высокозначимой ценности случайно приводит к нежелательным побочным действиям, которым сначала не придается значения. Это косвенный «спровоцированный эффект» индустриализации выражается в загрязнении окружающей среды или стрессах и психических заболеваниях населения. Перешагнув критическое значение и став осознанными людьми, побочные действия способны на изменение ценностных ориентаций, в которых сохранение собственного здоровья, защита природы изморяются теперь более высоким благоосостоянием	Сознание ориентировано на господствующие структуры. Если работа продолжительное время объективно модифицируется в новой производственной технике, семейная жизнь — в новом освещении, время — в усороченном режиме работы, то одновременно временно спадает измененных ориентаций, что объясняется гипотезой благоосостояния Маслоу	Удовлетворенная потребность, согласно Маслоу, теряет прежнее значение, при этом повышается субъективная важность следующей по значимости потребности. Если, например, в одном обществе не удовлетворяются основные потребности, направленные на жизнеобеспечение и индивидуальную защищенность, то связанные с этим ценности особенно значимы. При гарантии удовлетворения этих потребностей повышается значение более высоких потребностей, например креативности, готовности к риску, инициативности, самостоятельности и др.

предпринять шаги, чтобы сломить предубеждения против непривлекательных профессий и заинтересовать в них молодежь с хорошим аттестатом зрелости, а также получивших начальное профессиональное образование. Практика показала, что «ремесленная» область представляет для предприятия наибольшую опасность с точки зрения привлечения соответствующей современным требованиям пригодности рабочей силы и без реализации необходимых мер может вызывать заинтересованность лишь у тех выпускников школ, уровень подготовки которых не оставляет им шансов на успех в других образовательных и профессиональных сферах.

Коррекция одностороннего подхода к выбору профессионального пути, важная и необходимая по своей сути, в то же время не должна представлять грубую рекламную акцию и подменяться тезисом о том, что молодежь будто бы стремится занятьсь ремеслом. Конец 1980 — начало 1990-х гг. ознаменовались новой проблемой — снижением интереса молодых людей к инженерным специальностям и концентрацией студентов в учебных заведениях, ведущих подготовку по гуманитарным, социальным и экономическим наукам. По оценке руководителя службы управления персоналом одного из крупных предприятий ФРГ, на указанный период, чтобы покрыть потребность народного хозяйства Германии на предстоящие 10–20 лет, около половины всех начинающих профессиональное обучение должны идти на инженерные или естественно-научные факультеты. Недостаток молодой рабочей силы оценивался на тот период в диапазоне 25–50 тыс. человек.

Демографические факторы. Известно, что предложение на совокупный общественный труд явно коррелирует с изменением численности населения, что предопределяет выбор стратегии обеспечения предприятий персоналом.

Численность населения зависит от влияния двух количественных факторов: естественного и пространственного (механического) движения. Первый фактор, по оценке демографов, достаточно хорошо прогнозируется, поскольку сальдо числа рождений и смертей есть показатель, подверженный эволюционному развитию. Его революционные изменения происходят только в результате «чрезвычайных структурных ломок», например войн, крупномасштабных стихийных бедствий и т. п.

В пространственном движении населения значительную роль играют экзогенные факторы, природой которых могут быть национальные решения в области политики и экономики (усиле-

ние экономического потенциала страны, предоставление права убежища) или «ход событий» в странах с более низким уровнем развития и относящихся к третьему миру (нищета, войны, переманивание рабочей силы и т. д.).

Глобализация рынков рабочей силы предопределила еще больше, чем прежде, необходимость получения прогнозных оценок претендентов на наем не только в национальном пространстве, но и в странах — предполагаемых экспортерах и импортерах рабочей силы. Так, одним из наиболее точных прогнозов изменения численности населения и претендентов на наем до 2000 г. считался следующий вариант, приведенный в табл. 3.3.

Демографический фактор работодателями многих европейских государств стал восприниматься как серьезная проблема. Впервые, появились, а затем приобрели устойчивую тенденцию предпосылки к нарушению ставших в целом привычными «национальных» представлений о нанимающихся на работу контингентах: в их структуре все большую долю составляли иностранцы — соискатели сначала рабочих, а затем — инженерных и менеджских должностей. В силу недостатка собственных кадров изменения их ценностных установок, в том числе на работу, а также большей экономической и социальной привлекательности занятости в высокоразвитых странах для иностранной рабо-

Таблица 3.3

Изменение численности населения и претендентов на наем в странах ЕС

Страна	Изменения 1987/2000, %	
	населения	претендентов на наем
Бельгия	- 1,0	+ 3,7
Великобритания	+ 0,5	+ 1,6
Германия	+ 0,5	+ 0,5
Греция	+ 2,4	+ 6,4
Дания	- 0,5	+ 1,7
Ирландия	+ 1,5	+ 11,6
Испания	+ 2,6	+ 12,4
Италия	- 0,4	+ 5,7
Люксембург	+ 1,9	+ 4,2
Нидерланды	+ 5,0	+ 6,2
Португалия	+ 4,0	+ 9,0
Франция	+ 2,9	+ 7,2
В целом по странам ЕС	+ 1,2	+ 4,8

Источник: Prognos — 1990. S. 406.

Стоимость труда на предприятиях обрабатывающей промышленности, долл. США

Страна	Стоимость труда в час, в целом	Изменения стоимости труда 1970–1992, %	Структура стоимости труда (1992)	
			Прямые затраты	Дополнительные затраты на персонал
Западная Германия	41,96	345,4	22,50	19,46
Швейцария	39,24	408,3	26,02	13,22
Норвегия	38,91	324,8	25,65	13,26
Швеция	38,46	245,9	21,80	16,66
Бельгия	34,26	337,0	18,41	15,85
Нидерланды	33,76	323,1	18,52	15,24
Австрия	33,15	535,1	16,31	16,84
Дания	33,02	277,4	26,23	6,79
Италия	32,91	374,9	15,90	17,01
Люксембург	31,07	—	20,78	10,29
Япония	30,00	661,9	22,82	7,18
Финляндия	29,08	404,0	17,16	11,92
Франция	27,75	330,20	14,57	13,18
Канада	27,54	116,3	20,03	7,51
США	24,79	56,9	17,86	6,93
Испания	22,93	644,5	14,07	8,86
Великобритания	22,79	288,9	15,94	6,85
Ирландия	22,30	401,1	15,54	6,76
Австралия	19,22	142,1	13,21	6,01
Греция	11,04	304,4	6,69	4,35
Португалия	8,96	—	5,09	3,87
Турция	7,88	—	3,00	4,88

чей силы наметившиеся тенденции, по оценкам, будут иметь «положительное развитие» и в перспективе (в табл. 3.4 приведены показатели оплаты труда, в табл. 3.5 — данные официальной статистики, детально характеризующие только один сегмент — обрабатывающую промышленность). Во-вторых, из-за новых требований к рабочим местам, и соответственно, меняющегося профиля пригодности работника кандидаты из третьего мира, где стабильно высока рождаемость, часто не выдерживают отборочных испытаний.

Демографические данные свидетельствуют о том, что ситуация с естественным и механическим движением населения ведет к дополнительным трудностям на рынке труда и жесткой конкуренции за приобретение лучшей рабочей силы. Практика «подказала» выход: реалии на конкурентную победу лишь у тех предприятий, которые своевременно развивают инновационные стратегии обеспечения своих структур персоналом и реализуют привлекательные формы заботы о нем.

Недостаток специалистов и руководителей является результатом как демографических изменений, так и скорректированных, более взыскательных требований претендентов к месту работы, а также быстро меняющихся профилей пригодности, которым соответствует далеко не каждый из соискателей позиции. Наибольшие проблемы в недостатке высококвалифицированной рабочей силы испытывают технически сложные производственные еди-

Таблица 3.4

Дифференциация стоимости одного среднестатистического часа работы, долл. США

Страна	Стоимость одного среднестатистического часа работы
Германия (Восток + Запад)	24,87
Норвегия	21,90
Швеция	21,64
Бельгия	21,00
Нидерланды	19,83
Болгария	0,63
Китай	0,57
Югославия (Сербия)	0,40
Индонезия	0,28
Россия	0,02

Примечание. Стоимость одного среднестатистического часа работы включает оплату выполненной работы и дополнительные выплаты: отчисления по социальному страхованию, оплачиваемому отпуску, на случай болезни.

Источник: Asian Weer, 1994.

Источник: Bühner R. Personalmanagement. S. 683. Другой информации об изменениях в стоимости труда занятых, рассчитанной за длительный период времени, авторами в литературе не обнаружено.

ницы. В этой связи снова и снова актуализируется тезис о «расколоте рынке труда», на котором когорте безработных из 2 млн человек (с почти неизменным миллионным ядром) противостоит значительная потребность в квалифицированном персонале, определяемая, по оценкам, диапазоном от 100 до 500 тыс. работников.

Новый профиль рабочего места. Усложняющаяся конкурентная среда требует формирования на предприятиях новых рабочих мест или модернизации уже действующих с одновременным изменением требований к занятому персоналу, его готовности не только к многофункциональным действиям в рамках своей

профессии, но и к интеллектуальным и психическим перегрузкам. Практика показала, что чем более тщательно разработаны и «взвешены» требования, чем более ясно сформулирован круг обязанностей, тем выше вероятность найти пригодного работника, а также повысить квалификацию уже занятого персонала для обеспечения потенциала к выполнению новых организационных задач. Если для технико-технологической сферы и выполнения рядовых работ подобного рода документация разрабатывалась, то для управленческой и консультационной — такая документация с требованиями, как, например, управленческие задачи на каждом уровне иерархии, оказалась для многих предприятий новой.

Особенность работы по формированию профиля требований заключается помимо прочего в том, что из-за непредсказуемости ситуации за пределами предприятия она может проводиться достаточно часто с целью корректировки прежде обособованных обязанностей или замены их на другие. В табл. 3.6 приведены сравнительные характеристики прошлых и настоящих требований к занятым в общественном секторе.

Таблица 3.6

Изменение требований к занятым в общественном секторе

Требования к занятым в общественном секторе	
Раньше	Сегодня
Обозримость положения дел и проблемных сфер	Необозримость и комплексность
Относительно постоянные условия и отношения	Динамичное поведение
Ясные деловые связи	Сетевая разветвленность связей, мультипричинность
Организационно-правовые структуры по принципу разделения	Комбинации и альтернативы
Строго определенные общественные целевые группы	«Быстротечные» целевые группы, различные целевые образования-группировки
Политическая прогнозируемость	Нежелание участвовать в выборах, неустойчивый (непредсказуемый) электорат
Административное «вероисповедание», авторитет	Переоценка ценностей, «ценностное равнодушие»
Социокультурная стабильность	Демографические изменения

Источник: Koch S. *Freiwilliges und unkonventionales Arbeitsengagement — auch in der Verwaltung?* — In: Personalmanagement der Zukunft. Person — Team — Organisation, von Fisch R., Hill H., 2001. S. 7.

Обозначенные тенденции фокусируют внимание топ-менеджмента на проблемном поле работы с персоналом для успешного функционирования предприятия, с учетом особенностей которого большинство из них должно сформировать в будущем новые стратегии, мышление и поведение. Однако необходимость такой деятельности находится в противоречии с возможностью, поскольку на значительном большинстве хозяйствующих субъектов работа с персоналом ограничивается определением кадрового состава и решением социальных вопросов, соблюдением норм трудового права, ведением статистики персонала, возможно, еще изданием информационных листов с сообщениями о юбилеях, днях рождения сотрудников, значимых гостях организации, результатах достижений персонала в спорте и других видах увлечений.

Сложившаяся ситуация с реальным предназначением служб персонала и функциональным кругом обязанностей их сотрудников, хотя и несколько утрированным в вышеприведенном абзаце, исходит, как показали исследования, не из отсутствия желания и возможностей кадровиков действовать в прогрессивном скорректированном формате, а по причине невысокого рейтинга подразделения в организационной таблице о рангах. При выделении более «сильных», а потому, соответственно, и более ценных организационных сфер службе персонала нередко отводится роль в общем необходимом, но обременительного доведка, чью деятельность трудно измерить и сбалансировать, но который стоит денег, не принося дохода. Представление о руководителе службы управления персоналом как современном топ-менеджере, который ответствен за линейную работу, связанную с персоналом, остается больше надеждой, чем реальностью.

В последние годы не потерявшие актуальности *первичные*, или первоначально зафиксированные, факторы необходимости реализации в организациях маркетинга дополнились *новыми*. С позиций внешнего влияния — это **политика государства, профсоюзов и союзов работодателей**, направленная на гуманизацию труда и расширение прав работников, изменяющийся **рынок труда**; **экономическое и техническое развитие**, сопровождающееся структурными изменениями, увеличением (снижением) платежеспособного спроса и через соответственный рост (или уменьшение) объемов реализации ведущее к возрастанию (или наоборот) спроса на труд и заработную плату; **социокультурные факторы, средства массовой информации**. К сформировавшимся в границах предприятия (внутренним) факторам можно отнести стратегическую орга-

национную цель, все в большей степени ориентированную на клиента, специфику предприятия, его размер, национальный или международный формат функционирования, имидж, характер оптимизации цели между организацией и работником.

Практика показала, что решение обозначенных проблем вряд ли будет возможным, если к персоналу применять те же методы и инструменты, что и для сбытового маркетинга, например, автомобилей. Формируя персонал организации, малорезультативно использовать формулу-аналог: «То, что побуждает клиента приходить именно к нам и совершать покупку у нас, должно привлечь к нам и нужного работника». На ряде предприятий под названием «маркетинг персонала» подразумевается только та работа, которая *предшествует* найму кандидата на вакансию (вербовочные мероприятия, популяризация имиджа компании и определение методов отбора), мероприятия по «гарантийному обслуживанию» уже занятого персонала в нее не включаются.

Маркетинг персонала означает, что организация в каждом сотруднике видит клиента, которого нужно мотивировать и побуждать к дальнейшему развитию. Немецкий ученый Г. Штрутц считает, что смысл маркетинга персонала должен сводиться к следующему: каждый сотрудник должен быть настолько хорош, чтобы в любой момент он мог покинуть организацию и победить в любом конкурсе на новое рабочее место, но не совершает этого, не покидает своей организации, так как от этого шага его удерживают условия труда, такие как производственный климат, возможности развития, оплата труда.

Каждый работник организации, реализующей стратегию маркетинга персонала, должен представлять и чувствовать, что «рынок персонала» в каждый данный момент действует и в самой организации. Если в рамках маркетинга товаров и услуг в центре внимания стоят покупатели и продавцы, то в маркетинге персонала — потенциальные исполнители производственных заданий, или потенциальные работники. Так же, как однажды завоеванные клиенты остаются верны торговой марке, так и однажды приобретенные работники должны оставаться на предприятии, быть верными своей фирме. Вместо предложения определенного товара или услуги здесь предлагаются рабочие места с тем отличием, что они не продаются. Готовность кандидата вступить в данную должность и добиваться положительных результатов вознаграждается посредством заработной платы и других средств-мотиваторов. Главное же отличие заключается в том, что выбор профессии и места работы для клиента (работника) тесно свя-

зан с последствиями его личного, социального и экономического положения и развития. Такие решения обязывают: их не просто исправить и влияние их также довольно продолжительно. Это особенно очевидно при выборе профессии, несмотря на наметившуюся и усиливающуюся тенденцию смены индивидом первоначально полученной профессии до двух-трех раз — для значительного большинства людей он носит судьбоносный характер.

Выбор места работы или предприятия, хотя и обладает менее приковывающей силой, но и с ним связаны многие фактические ограничения мобильности сотрудника, например профессиональная деятельность супруга, обучение в школе детей, недвижимость, эмоциональная привязанность к месту жительства. Таким образом, качественно отличается от маркетинга товаров и услуг, маркетинг персонала исходит из стремления повлиять на выбор профессии или места работы. Активные в этой области менеджеры или консультанты должны отдавать себе отчет в степени ответственности не только за организацию, ищущую работников, но и за последствия решений для кандидатов, в том числе и в ситуациях недостатка рабочей силы определенной квалификации. **Человек как часть персонала, рабочая сила или сотрудник является более широким объектом маркетинга персонала, чем потребитель, попавший в поле зрения маркетинга товаров и услуг.**

Дискуссия по поводу необходимости реализации в маркетинге **этических принципов** (тема, которую всячески стараются избегать) распространяется и на маркетинг персонала, где потребность этики многократно возрастает. Доверие, искренность и ответственность, являясь атрибутами менеджера по персоналу, одновременно определяют его желание и возможность успешно работать на благо своего предприятия и сотрудников. Будущие работники, как и уже занятые, составляют клиентуру, которую нельзя бездумно предоставлять в распоряжение традиционных маркетинговых стратегий, которые вчера позиционировали на рынке сигареты, сегодня — кофе, завтра — зубную пасту. Планка социальной ответственности в маркетинге персонала должна быть поднята очень высоко.

Остановимся на характеристике целей маркетинга персонала в организации. Аргументируя необходимость и целесообразность маркетингового подхода в управлении персоналом, специалисты трактуют этот подход по-разному. С точки зрения немецкого исследователя Г. Шнейдера, кадровый маркетинг — это направление кадровой политики, вытесняющее на задний план

Цели маркетинга персонала в организации

Требования к целям	Деловая цель маркетинга персонала	Формальные цели маркетинга персонала	
		Экономические	Социальные
Содержание	Предоставление кадрового потенциала для сохранения дееспособности предприятия	Экономичность и рентабельность как критерии реализации мероприятий, связанных с персоналом	Личностные ожидания и субъективные ощущения полезности как критерий внедрения мероприятий, связанных с персоналом
Необходимые устремления	Согласование способностей представленных специалистов с требованиями предприятия по количеству, качеству и месту	Удовлетворяющие достигнению цели установленные побочные условия (например, уверенность в долгосрочности оценки при испытаниях)	Удовлетворяющие достигнению цели установленные побочные условия (например, соблюдение социальных правил правопорядка)
Относительно времени	Согласование способностей представленных специалистов с требованиями организации с учетом фактора времени	Установление формальных экономических целей и задач с учетом фактора времени	Установление формальных социальных целей и задач с учетом фактора времени

Источник: Dittmann E. Personalmarketing. Wiesbaden, 1993. S. 159.

3.2. УРОВНИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

Являясь основой активной политики работы с персоналом, маркетинг персонала имеет два уровня формирования — **стратегический** и **оперативный**, каждому из которых соответствуют определенные задачи. Состав задач стратегического и оперативного маркетинга персонала представлен на рис. 3.2.

В зависимости от места распространения (поля деятельности) различают внешний и внутренний маркетинг персонала.

Внешний маркетинг персонала означает, что соответствующий ему подход и инструментарий организация реализует на внешнем рынке рабочей силы. Основной задачей маркетинга персонала является внешнее профилирование предприятия, что, в первую очередь, означает передачу потенциальным кандидатам на вакансию позитивной настроенности на организацию и обеспечение ее необходимыми, профессионально пригодными сотрудниками.

прежде доминантное руководство персоналом. С позиции Штрутта, маркетинг персонала является знаком понимания необходимости другого, нового взгляда на тему «работник» и поэтому представляет более *осознанный* или *новый взгляд* предприятия на собственную привлекательность среди занятых и потенциальных работников. Суть этого взгляда заключается в том, что все структуры и действия организации рассматриваются и оцениваются исходя из перспективы того, как они повлияют на ее позицию на внешнем и внутреннем рынке персонала. Предприятие активно, систематически и позитивно позиционирует себя на этом рынке и осуществляет поиск, отбор и поддержку пригодных работников. Д. Эскадштейн и Ф. Шнеллингер относительно маркетинга персонала еще в 1975 г. сформулировали так называемую максиму (основное правило, принцип), суть которой сводится к тому, что все действия предприятия, в особенности те из них, которые в той или иной степени затрагивают работников, необходимо сознательно перепроверять на предмет соответствия их ожиданиям и интересам. Р. Бюннер, характеризуя маркетинг персонала как содержательное расширение производственно-хозяйственных функций маркетинга на менеджмент персонала, считает, что маркетинг персонала обозначает рабочее место как продукт, который предназначается для продажи на рынке носителю способности к труду. Бюннер представляет маркетинг персонала в трех вариантах — как максиму, метод и средство. Как *максима*, по версии ученого, он служит организации конкретного кадрового планирования для реализации персонал-стратегии (маркетинг персонала открывает предприятию на длительную перспективу человеческие ресурсы, которые образуют стратегический потенциал, посредством которого можно реализовывать запланированные мероприятия). Как *метод* — доставляет информацию для работы с персоналом посредством его исследования. Как *средство* — сфокусирован на занятости целевыми группами (рыночные сегменты), в которых через дифференциацию коммуникаций формирует привлекательность предприятия как работодателя.

Целенаправленность маркетинга персонала должна исходить из общей стратегической цели организации и быть подчинена ее реализации. Цели маркетинга персонала могут быть классифицированы как деловые и формальные (табл. 3.7).



Рис. 3.2. Задачи стратегического и оперативного уровней маркетинга персонала

Для этого необходимо решить четыре существенные задачи:

1. Внешняя демонстрация особой привлекательности предприятия как места работы и доведение соответствующей информации до целевых групп.
2. Выбор и использование эффективных путей и мероприятий по обеспечению предприятия персоналом, например профессиональные консультации, лизинг персонала и др.
3. Определение и формулирование конкретных предложений по вхождению новых работников в организацию в зависимости от спроса, целевой группы и своевременности. Это могут быть, например, задачи от разработки и размещения рекламных объявлений о вакансиях до формирования и развития особых образовательных программ и предложений.
4. Анализ заявительных документов и отбор новых, профессионально пригодных работников.

Исследование внешнего рынка рабочей силы должно быть направлено также на выявление новых проблем, которые однажды замеченные как «слабо выраженные» в перспективе могут стать существенными. Например, в 1990-х гг. ученые отмечали как проблемы *будущего* — необходимость большей *интернациональной* ориентации маркетинга персонала и систематического введения новых работников (*replacement*), которые в настоящее время для

многих предприятий стали основанием для разработки и реализации современных подходов и инструментов.

Внутренний маркетинг персонала сфокусирован на работниках, уже занятых в организации, и подразумевает принятие во внимание и формирование наиболее важных пяти факторов ее привлекательности как места работы:

1. Диапазон задач и ответственности работника.
2. Возможности профессионального роста и построения карьеры.
3. Возможности обучения и повышения квалификации.
4. Производственный климат.
5. Формирование побудителей к труду (мотивация и стимулирование, стимулирование посредством дотаций и льгот налогообложения).

Одна из принципиальных задач, стоящих на внутреннем рынке рабочей силы, состоит в оптимизации материальных и нематериальных стимулов, а также условий труда (в широком смысле) таким образом, чтобы каждое рабочее место на предприятии было и оставалось *конкурентоспособным*; чтобы решение работника — оставаться на нем или нет, принимать участие в решении его задач или не принимать, выполнять работу хорошо или плохо, было на пользу предприятия! Принятое работником решение для предприятия имеет такое же значение, как и решение клиента, воспользоваться или нет его товарами или услугами.

Практика успешных хозяйствующих субъектов показала, что ответственные за персонал на предприятии должны получить ответы работников на следующие вопросы (рис. 3.3).

Предварительные ответы на эти вопросы должны быть заложены уже в культуре организации, производственном климате,

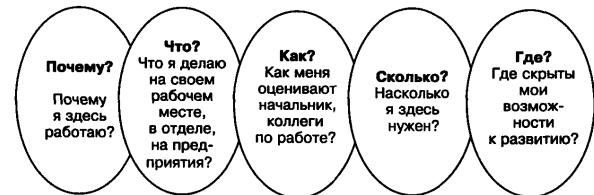


Рис. 3.3. Вопросы—индикаторы привлекательности предприятия для работника
Составлено по: Strutz H. (Hrsg.) Handbuch Personalmarketing. S.10.

системе руководства предприятия. Основой внутреннего кадрового маркетинга в соответствии с этим является прозрачность таких вопросов для каждого работника.

Практика показала, что при реализации организацией закрытой кадровой стратегии или тогда, когда по различным причинам снижается возможность обеспечения его структур пригодным персоналом извне (в необходимом количестве и качестве), важность задействования собственных ресурсов «набирает вес». Согласно результатам опроса 95% менеджеров по персоналу отметили усиливающуюся значимость подготовки управленческих кадров из своего персонала. Немаловажная роль в принятии таких решений отводится финансовой стороне. Известно из теории, что по правилу Фауста затраты на наем, включающие расходы на поиск, отбор и введение нового работника в организацию, составляют 50–100% его будущей годовой заработной платы. Опыт предприятий свидетельствует, что фактически в зависимости от функций и уровня руководства предприятия эти затраты составляют от 25 тыс. до 500 тыс. евро.

Формулу Наполеона — «не бывает плохих солдат, есть никчемные офицеры» — специалисты распространяют на современные предприятия, где почти половина всех проблемных ситуаций, в которых они оказываются, возникает из-за ошибок руководства. В их числе: «высокие показатели текучести, неблагоприятный производственный климат, низкая мотивация сотрудников, возникающие и по причине либо полного отсутствия, либо слабого кадрового маркетинга».

Представить предприятие в качестве рынка персонала и воспринимать его с позиций маркетинга персонала, как показывает практика, можно в процессе серьезного переосмысления последствий для многочисленных направлений работы с персоналом, организации труда. При ориентации на маркетинг персонала должно трансформироваться самосознание руководителей и функциональных специалистов управления — через переход от провидца, или человека, предупреждающего события, монополиста знаний и информации к осознанию себя в роли координатора, инициатора, помощника. Уход в прошлое образ формального лидера, распоряжающегося и ссылающегося на свое иерархическое положение. На его месте появляется руководитель, соединяющий в себе три функциональных аспекта: *ориентирования* (постановка ясных и доступных для понимания целей развития организации, определение их последствий для каждой трудовой сферы и каждого работника), *мотивации* (предоставление работникам

возможностей для реализации своих потребностей и интересов, интегрирование их для решения поставленных задач, поддержка в работнике чувства уверенности в себе как личности, так и профессионале), *законности* (включение работника в процесс принятия решений, обеспечение его идентификации с организацией и ее целями, обеспечение доверия сотрудника посредством обозримого, надежного и прозрачного руководящего поведения).

3.3. ВИДЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

Заемствованная из маркетинга товаров и услуг технология маркетинга персонала включает и такой этап работы, как разработка комплекса маркетинга, или как его традиционно называют в западной литературе — маркетинг-микс (*marketing-mix*). Маркетинг-микс — это совокупность средств воздействия на потребителей целевого рынка с целью вызвать у них желаемую ответную реакцию. Средств такого воздействия, или маркетинговых средств, чаще всего называют четыре: товар (*product*), цена (*price*), место (*place*) продажи, стимулирование (*promotion*) продаж. Из-за одинаковых первых букв (в англоязычном варианте) в названии каждой из перечисленных составляющих маркетинг-микс часто называют еще маркетингом «четыре пи» (4P). Каждый из элементов маркетинга-микс в свою очередь также носит комплексный характер. Этим объясняется появление в литературе такого обозначения, как субмаркетинг-микс.

В зависимости от задействованных маркетинговых средств возможны различные модели маркетинга персонала-микс. Приведенная на рис. 3.4 модель включает семь основных блоков: исследовательский, выбора рынка персонала, определения вида СМИ, формирования условий договора с работниками, определения особенностей места работы, оказания содействия новому работнику, заботы о занятых сотрудниках.

Разрабатывая стратегию реализации маркетинга, предприятие может использовать массовый или целевой ее вариант. **Массовая стратегия маркетинга** предполагает большой потенциальный рынок, на котором, например, массовое стимулирование определенных услуг осуществляется одинаково для всех потребителей без различия. **Целевая маркетинговая стратегия** предполагает обслуживание конкретных групп потребителей, относящихся к одному или нескольким сегментам рынка, т.е. с учетом их особенностей. По сравнению с массовым целевой маркетинг имеет ряд преимуществ. Фокусируя свою деятельность на тщательно

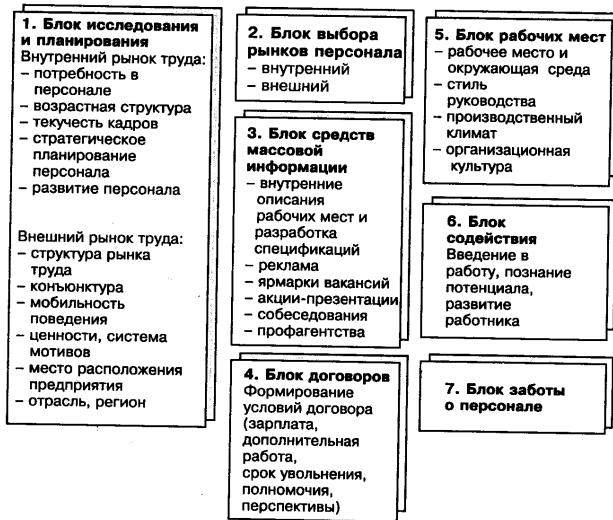


Рис. 3.4. Вариант модели маркетинга персонала-микс

Составлено по: Personalmanagement, Band 1. Personalbeschaffung. DIHT-Bildungs-GmbH, 1999. S. 65.

отобранных сегментах, приспособив маркетинг-микс к нуждам потребителей конкретного сегмента, предприятие укрепляет свои позиции в определенной части рынка и, как правило, сталкивается с меньшим количеством конкурентов.

Целевой маркетинг персонала фокусируется на определенной целевой группе работников, которой может быть иностранный контингент для привлечения на отечественные предприятия, молодежь, женщины и т.д. Актуальным направлением целевого маркетинга является, как отмечалось выше, нововведение работника в организацию (*replacement*, риплейсмент).

Нововведение работника в организацию подразумевает два направления: в работу по полученной специальности и в другую профессию.

Под эту категорию попадают лица, долгое время не работавшие или работавшие по специальности (профессии), деятельность

по которой продолжать не могут или не хотят. Это направление отличается от трудоустройства уволенных (*outplacement*) и перераспределения (*neuplacement*). Типичный риплейсмент — это, например, включение безработных в отношения занятости через службы занятости. Если традиционных профессиональных новичков (имеются в виду выпускники средних и высших школ) по количеству и квалификации *не* достаточно, систематически обращаются к другим группам. В них наряду с пригодными безработными все большее значение приобретают две категории — *женщины* в возрасте от 30 до 45 лет, которые после продолжительной «семейной паузы» снова хотят вернуться к профессиональной деятельности, и *солдаты срочной службы*.

Большинство из женщин этой группы имеют, безусловно, недостаточный уровень знаний и навыков — пробел, который достаточно легко устраняется посредством индивидуально подобранных образовательных или вводных программ, а также через обучение совсем новым специальностям. Привлекательность возвращения к профессиональной деятельности не должна быть снижена через предложение продолжительной занятости на работе более низкого, чем прежде достигнутого уровня (например, по оплате или выполняемым производственным заданиям). Согласно опыту предприятий, реализующих стратегии риплейсмента, можно достичь значительного эффекта. Пособием целевого обращения к женщинам этой группы, в том числе бывших работниц данного предприятия, гибкости формирования предложений рабочих мест вскрывается широкий пласт хорошо мотивированного рабочего потенциала.

Возникающие проблемы с «нововведением» женщин связаны в первую очередь с беспомощностью менеджеров по персоналу, отсутствием фантазии при развитии собственной целевой версии предложения рабочих мест и расширения области найма, хотя, как свидетельствует практика, женщины этой целевой группы занимают так называемые мужские рабочие места, показывают действительную пригодность для смены менеджерских позиций и т.д.

Российская действительность последних лет обнажила не только «женскую» проблему занятости, но и «мужскую», когда при сокращении российской армии в особую целевую группу выделились военные. В странах с развитой контрактной формой военной службы категория «солдат-срочников», включающая не только рядовой, но и младший офицерский состав, традиционно является целевой группой организационного риплейсмента.

Согласно статистике Германии около 85% демобилизованных после 2–15 лет службы возвращаются к гражданской деятельности в хозяйственных или общественных структурах. Только на территории бывшей ФРГ ежегодно демобилизуется около 30 тыс. военных, среди которых офицеры с высшим и без высшего образования, а также унтер-офицерский состав. Большинство из них во время службы получили законченное образование или квалификацию, позволяющие «на гражданке» работать служащими в отделах делопроизводства и продаж, квалифицированными рабочими и мастерами, специалистами по электронике. Офицеры в отставке имеют для хозяйствующих субъектов положительный имидж и получают должность, не являясь объектом рилпеймента, востребованность же унтер-офицерского состава значительно ниже, их привлечение к гражданской деятельности как раз возможно через форму целевого маркетинга персонала.

Как показывает практика, прослеживается двухсторонняя проблема, затрудняющая поиск работы для бывшего военного и нахождение нужного работника — для предприятия. Одна сторона — это некомпетентность менеджеров по персоналу, отсутствие осведомленности о готовности бывших солдат включиться в гражданскую службу и технологии информирования их о возможных условиях занятости. Со стороны соответствующих служб министерств обороны — второй стороны проблемы — также имеют место «информационные упущения» как по состоянию дел за пределами гарнизонов, так и внутри них — по отношению к увольняющимся, которые не имеют точных сведений о готовности рынка труда предложить им соответствующие рабочие места. По опыту отслуживших в Бундесвере их знакомство с «послевоенной» жизнью сфокусировано на том, что и без них в организациях огромное число чиновников различных рангов, что является основанием формулирования соответствующих «самовыводов». В практике гражданской социализации демобилизованных из армии накоплен и опыт бездумного подхода к их трудоустройству. В литературе по маркетингу персонала Германии среди перечня подобных примеров приводится такой: оберфельдфебель, отслуживший 15 лет и имевший образование и большой опыт механика большегрузной техники, после демобилизации был направлен в «службу среднего управленческого звена» одного из муниципалитетов, где, будучи в возрасте за 30 лет, обучается в течение двух лет как новичок и далее никогда не применяет полученную квалификацию.

Для рационального раскрытия и последующего использования очень интересного кадрового потенциала военнослужащих может быть задействован так называемый «маркетинг персонала на местах», включающий организацию приглашений от предприятий расквартированным в их округе частям для посещения производственных структур и знакомства с потребностями, характером и условиями работы, целевые общения с командованием частей и военных округов, другие мероприятия, способствующие активной помощи демобилизованным солдатам и релаксации привлекательного рилпеймента.

Большой опыт «женского» целевого маркетинга персонала накоплен на автомобильном предприятии «Ауди» (Германия). Его модель, являясь составной частью реализуемой предприятием концепции маркетинга персонала, нацелена одновременно на удовлетворение общественно-политических ожиданий и ожиданий уже занятых и потенциальных сотрудников.

Согласно статистическим реалиям и прогнозам снижающаяся рождаемость населения, а также изменения в тренде ценностей являются основными причинами неудовлетворения растущих потребностей предприятий в специалистах и руководителях. Особенно заметно явление уменьшения потенциала кандидатов на наем на рынке *организационных* образовательных услуг, т.е. при подготовке работников непосредственно на предприятии, тенденция такова, что аналогичные результаты в недалекой перспективе ожидаются и в отношении выпускников высшей школы. В сложившейся ситуации на «Ауди» было принято решение об актуальности форсирования образовательных программ для женщин и замещения ими вакансий (особенно в технических сферах), частичного использования имеющегося уровня квалификации работниц с тем, чтобы в дальнейшем обеспечивать все структуры предприятия работниками, включая руководящие, необходимой численности и квалификации.

Разработанная программа поддержки нацелена помимо решения организационных проблем на реализацию мер, направленных против дискриминации женщин в их профессиональной жизни, поддержание имиджа «Ауди» в сфере публичной жизни и, соответственно, продукции, выпускаемой предприятием, у покупателей. Программа поддержки рассчитана на различные категории женского контингента и включает направления, обозначенные на рис. 3.5.

Профессиональное обучение. Стартом целевой поддержки профессионального развития женщин на «Ауди» стал 1978 г., начи-

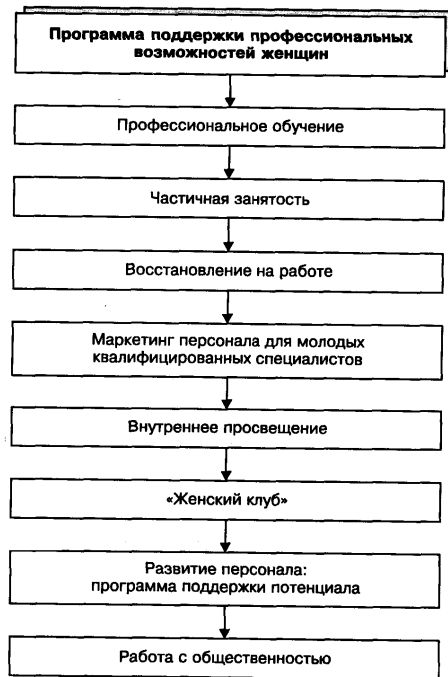


Рис. 3.5. Программа поддержки профессиональных возможностей женщин

Составлено по: Grönig R. Personalmarketing bei Audi. — In: Moser K., Stehle W., Schuler H. (Hrsg.). Personalmarketing. Beiträge der Organisationspsychologie, Band 9. Göttingen; Stuttgart, 1993.

ная с которого систематически осуществлялось профессионально-техническое обучение девушек, первые 63 из них приобрели профессии станочницы, токаря и фрезеровщицы в рамках «пробной модели» на базе Федерального института профессионального образования. За это время около 600 девушек освоили рабочие профессии, 20–25% «новичков» с рабочими специальностями, нанятых на «Ауди», — женского пола. Некоторые из них впоследствии переквалифицировались на более высокий профессиональ-

ный уровень, это создало возможность доверить некоторые элементы повышения квалификации более молодым тем, кто уже накопил опыт и стал «работницами со стажем» или мастерами. Ряд бывших учениц через дальнейшее образование получили инженерные должности.

Частичная занятость. В стремлении женщины совместить работу и семью всегда центральную роль играет фактор времени. Исходя из этого, наряду с моделями полного рабочего времени на «Ауди» предусмотрели возможность многовариантной частичной занятости, 50 из которых — для всех групп сотрудников — были внедрены. В результате такими предложениями воспользовались около 1000 работников, в первую очередь женщины, которые работают неполное время. С введением так называемых временных счетов, позволяющих вести равномерную ежемесячную оплату труда также в случае нерегулярного рабочего дня, как отмечают менеджеры по персоналу, «фантазия в формировании моделей частичной занятости на практике не знает границ».

Восстановление на работе. Поскольку частичная занятость не всегда подходит матери или отцу, имеющим дома малыша, и часто один из них реализует желание полностью посвятить себя воспитанию ребенка и семье, начиная с 1986 г. (год вступления в силу Федерального закона Германии о воспитании) на «Ауди» было принято решение предлагать мужчинам и женщинам с профессионально-техническим образованием по окончании трудовых отношений после завершения отпуска по воспитанию возвращение на предприятие. Решающим при этом стал общественно-политический аспект, согласно которому родители должны получить возможность снова приступить к работе по своей профессии спустя длительный воспитательный срок. Реализация такой программы — это стремление предприятия обеспечить себе в дальнейшем «человеческие инвестиции» с учетом увеличивающейся нехватки рабочих и на длительное время «привязать» работника к предприятию.

Маркетинг персонала для молодых квалифицированных специалистов. Откликом на постоянную критику в адрес руководства «Ауди» по поводу небольшой доли женщин на «высоких» профилно-функциональных и руководящих должностях стала поддержка «подрастающей смены», которую обеспечивают за счет выпускники политехнических и других вузов. Целенаправленное содействие молодым сотрудникам осуществляется затем с тем, чтобы предприятие могло располагать достаточной долей женщин в менеджерском корпусе. Практика показала, что этот путь —

последовательное развитие сотрудниц при наличии широкого их базиса по принципу достижений и успешности — эффективнее, чем краткосрочное замещение вакансий женщинами в рамках установленных квот.

Проблема, с которой столкнулись на «Ауди» при повышении доли женщин, — недостаточное предложение пригодной рабочей силы, которая для своего роста в квалификационном аспекте, а затем — также руководящем, как правило, должна быть соответствующим образом обучена. На предприятии около 80% таких должностей имеет техническую ориентацию, внешний же потенциал кандидатов на них — около 3%. Статистика высшей школы, а также поведение соискательниц стажировочных мест свидетельствуют о том, что кандидаты-женщины скептически относятся к своим шансам профессионального роста и развития в технической сфере, хотя возможности для этого самые широкие. Для разрешения этой проблемы силами службы персонала, а также другими профильными специалистами «Ауди» определяется «широкий фронт» потенциальных кандидатов для осуществления разъяснительной и информационной деятельности. Кроме этого, персонал-маркетинговые мероприятия включают разработку специальных рекламных объявлений, адресованных женскому контингенту и направленных на поддержание имиджа предприятия и его привлекательности для кандидаток, информирование — по всей Европе — о возможности получения профессионально-технического образования девушками при поддержке предприятия, участие и проведение акций-презентаций на ярмарках вакансий и выставках.

Внутреннее просвещение оказалось необходимым для разрушения не только внешних, но и внутренних барьеров: исторически обусловленные организационные структуры и порядок замещения должностей необходимо было изменить. Чтобы привлечь внимание персонала на «женский вопрос» на предприятии в рубрике «Люди “Ауди”» журнала *Audi-mobil* был введен специальный раздел «Женщины “Ауди”», где сотрудницы рассказывают о своих планах, опыте, задачах.

«Женский клуб». На «Ауди» инициирована и реализована получившая хороший резонанс идея «добровольных посиделок» женщин — «потенциальных единомышленников» (со схожими профессиями, ситуациями в семье и т.д.). Участницы таких встреч поддерживают друг друга как в профессиональной, так и личной жизненной сферах; своими идеями они «подпитывают» проект поддержки профессиональных возможностей женщин на пред-

приятии, а также ответственны за работу над этой проблемой, которые, в свою очередь, способствуют развитию «женских размышлений» о своевременной и конструктивной поддержке реализации сотрудницами своего шанса на профессиональный успех.

Развитие персонала: программа поддержки потенциала. Это направление маркетинга персонала нацелено на систематическое выявление женщин, имеющих профессиональную квалификацию, и реализацию необходимых мероприятий по ее совершенствованию. Тема поддержки женщин в соответствии с этим обсуждается руководителем и ответственным за консультирование персонала по данному направлению. Обсуждение дает возможность преломления мероприятий программы к индивидуальным аспектам тех, кому поддержка в развитии со стороны предприятия необходима.

Работа с общественностью. Наряду с другими мероприятиями «Ауди» участвует в мероприятиях, где обсуждаются вопросы профессиональной поддержки женщин, а также оказывает финансовую помощь в реализации различных инициатив, касающихся этой проблемы, таких как программа Баден-Вюртембергского регионального округа «Ответственность женщин», общерегиональная инициатива поддержки женщин на предприятиях «Дело вместо слов». Такая работа способствует активизации менеджерской деятельности в службах персонала и усилению внимания в реализуемой кадровой политике к профессиональной квалификации женщин. Мероприятия в сфере публичных отношений, по мнению специалистов «Ауди», расширяют сферу хозяйствующих субъектов, оказывающих помощь в развитии профессионализма женщин, что, в свою очередь, помогает решить этот вопрос в своем автомобильном доме».

В последнее время получил развитие **интернационально-ориентированный** целевой маркетинг персонала. Для многих предприятий стран Западной Европы из-за проблем демографического характера, меняющегося тренда ценностей кандидатов на найм и занятого персонала мультинациональный масштаб рынка труда становится не менее интересен, чем национальный. Выход организационного маркетинга персонала за границы своего государства объясняется также желанием большего сближения стран-членов ЕС. Модели целевого, ориентированного на интернационализацию персонал-маркетинга могут быть разные. На предприятиях Германии уже давно используют вариант пригласи-

шения молодежи из более благополучных в демографическом отношении стран для прохождения стажировок. Эволюция этого процесса такова, что если первыми стажерами из Португалии, Ирландии, Испании и Франции была молодежь с профессионально-техническим образованием, определенная доля которой оставалась по обоюдному согласию с предприятием для дальнейшей трудовой деятельности, то позже рекламные объявления о стажировках стали адресовываться специалистам с высшим образованием, в настоящее время все чаще они нацелены на приглашение молодых менеджеров.

Глава 4

РЕАЛИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА РАБОТОДАТЕЛЯ

Определив целевую группу для приобретения персонала и готовясь к проведению рекрутинга и отбора наиболее пригодных кандидатов, специалисты по кадровому маркетингу должны учитывать, что внутри группы задолго до возможных отборочных процедур организации (их часто называют «чужой селекцией») проходит самоотбор (самоселекция), или просеивание кандидатами возможных работодателей и выбор наиболее подходящего из них.

Практика показала, что от самоселекции особенно сильно страдают предприятия военно-промышленного комплекса. По оценкам менеджера «Мессершмидт-Бёльков-Блом», данное оборонное предприятие как место возможной работы было окончательно отклонено 80% заканчивающих высшие учебные заведения, только 10% молодых людей оценили его как базу для возможного быстрого роста.

Определяющим показателем готовности ищущего работу претендента к контакту по поводу найма является степень соответствия его представления о работодателе, которая сформировалась у него как идеальный вариант, имиджу конкретного, предлагающего себя на рынке труда предприятия. Исследования показали, что важным для формирования имиджа организации является анализ таких составляющих, как профиль требований кандидата к предприятию и профиль восприятия его кандидатом. Профиль восприятия, или имидж предприятия как работодателя, в персонал-маркетинге-микс обозначают термином «персонал-имидж» (*personnalimage*). Персонал-имидж — это мнение, которое складывается людьми, ищущими работу, о предприятии на рынке труда. По оценкам, такое мнение — это субъективный, собираемый образ, базирующийся на эмоциях (табл. 4.1).

Персонал-имидж предприятия управляет поведением кандидата на наем (ищущего работу) на двух уровнях. Сначала персонал-имидж способствует решению, можно ли вообще рассматривать предприятие как работодателя. Если оно в итоге таковым

Таблица 4.1

Вариант имиджевого профиля предприятия-работодателя

Если мне предстоит охарактеризовать наше предприятие моему лучшему другу, то какой профиль хотел бы я показать? (в баллах)						
	1	2	3	4	5	
Прогрессивность	1	2	3	4	5	Отсталость
Хозяйственность	1	2	3	4	5	Бесхозяйственность
Прозрачность	1	2	3	4	5	Запутанность
Открытость	1	2	3	4	5	Замкнутость
Щедрость, великодушие	1	2	3	4	5	Мелочность
Отсутствие бюрократизма	1	2	3	4	5	Бюрократизм
Нацеленность на будущее	1	2	3	4	5	Бесперспективность
Дальновидность	1	2	3	4	5	Близорукость
Поддержка	1	2	3	4	5	Тормоз
Совещательность	1	2	3	4	5	Приказ
Следование традициям	1	2	3	4	5	Отсутствие традиций
Надежность	1	2	3	4	5	Ненадежность
Социальность	1	2	3	4	5	Асоциальность
Гласность	1	2	3	4	5	Скрытость, утаивание
Справедливость	1	2	3	4	5	Несправедливость
Гарантии	1	2	3	4	5	Отсутствие гарантий
Подвижность	1	2	3	4	5	Неподвижность, жесткость
Дружественная настроенность	1	2	3	4	5	Отсутствие дружественной настроенности
Увлекательная работа	1	2	3	4	5	Скука
Коллегиальность в работе и принятии решений	1	2	3	4	5	Неколлегиальность
Демократичность	1	2	3	4	5	Отсутствие демократии в руководстве и принятии решений
-----	1	2	3	4	5	-----
-----	1	2	3	4	5	-----

(потенциальным для найма) определяется, то персонал-имидж всегда влияет еще на то, примет ли кандидат после контактирования с представителем работодателя (например, при собеседовании) положительное или отрицательное решение.

Персонал-имидж предприятия определяется взаимодействием различных факторов, к которым относятся*:

- отраслевая принадлежность;
- оценка деятельности работников предприятия за его пределами;

* Becker W. Personalimage. — In: Strategisches Personal-marketing. Düsseldorf, 1997. S. 132.

- представление предприятия в средствах массовой информации (радио, телевидение, пресса);
- самопредставление предприятия в собственных средствах информации (заводская газета, региональная газета, производственные документальные фильмы);
- организация предприятием рекламы своего продукта;
- продукт предприятия как таковой;
- отношение к общественным группам (профсоюзам, гражданской инициативы, церкви, меньшинствам и т.д.);
- поведение, связанное с изменением спроса на рабочую силу (увольнения, остановка приема новых работников, неполное рабочее время и др.);
- поведение организации в окружающей среде;
- общественные и культурные акции — обязательства (например, спонсирование культурных или спортивных мероприятий);
- интенсивность научных разработок и внедрения инноваций;
- место расположения предприятия (например, его «региональная ценность» с точки зрения возможности проведения свободного времени);
- степень «общей известности предприятия» в окружающей среде.

Практика показала, что особенно действенны для имиджа предприятия в определенной целевой группе прямые контакты. Они занимают в списке желаний выпускников вузов одну из самых высоких позиций, опережая рекламные объявления о найме и представляющие предприятие брошюры. Среди студентов наиболее важными в этом плане называются: практика на предприятии; беседы с сотрудниками предприятия, позволяющие, например, студенту выбрать тему подготовки курсового или дипломного проекта.

Такой путь знакомства дает возможность потенциальному сотруднику получить непосредственное представление о предприятии. Собственный опыт естественным образом формирует имидж работодателя и является более объективным, чем информация и мнение из вторых рук. Подобный вариант формирования собственного позитивного имиджа подходит и малым предприятиям, не владеющим инструментарием воздействия на массы. Открывая свои двери для прямых контактов со школьниками и студентами, они имеют серьезные шансы наладить связи с серьезными профессионалами.

В маркетинговой деятельности специалист по управлению персоналом должен четко представлять сущность имиджа работодателя в организационной рекламе. После первого всплеска кадрового маркетинга в начале 1970-х гг. исследования имиджа получили новое звучание. Фирмы осознали, что от их образа в глазах общественности зависит решение искомого кандидата в пользу или против предложенного контракта. Рекрутинг и рекламу персонала, как показала практика, уже нельзя отделить друг от друга, так как на предприятии должен быть создан пригодный, уникальный и типичный для него имидж работодателя. Реклама имиджа работодателя поэтому является частью действий предприятия, влияя на его внешние и внутренние процессы. Исходя из этого важным для него становится постоянное и последовательное формирование рекламного инструментария для представления общественности целостного образа предприятия. Важными для формирования рекламы являются следующие восемь элементов, представленные на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Элементы кадровой рекламы

Умение проводить анализ **имиджа персонала** — не менее важное качество специалиста по управлению персоналом. Практика показала, что инструментарий маркетинга персонала не может оставаться неизменным. Для последующего применения уже известных способов в меняющейся конъюнктуре их необходи-

мо регулярно проверять. Не исключением является и собственный кадровый имидж, состояние которого можно определить посредством нижеупомянутых методов. На каждом предприятии хранятся разнообразные и зачастую не используемые данные об имидже персонала. Задача состоит в том, чтобы систематически ее обрабатывать, оценивать и встраивать в целостную концепцию кадрового маркетинга. Охарактеризуем важнейшие направления анализа имиджа персонала.

Опрос общественного мнения. Опросы общественного мнения, базирующиеся на социально-научной основе и родившиеся в процессе исследования имиджа продукта в рамках рыночной психологии, редко используют для выявления имиджа персонала, прежде всего по причине их высокой стоимости. Практика тем не менее подсказывает, что, однажды начав, их следует проводить постоянно. Изменения имиджа персонала часто находятся в тесной зависимости от изменений имиджа продукции фирм. Распознавание ситуации вовремя, ею можно успешно управлять.

Приток заявлений на работу. Изучая заявительные документы, поступившие из внешних источников, необходимо отслеживать в их массиве долю невостребованных организацией, а также полученных при участии посредников и от родственников работников, занятых в организации.

При анализе внутренних заявлений на освободившиеся или новые вакансии можно получить интересные результаты об их увеличении, стагнации или уменьшении относительно прошлых периодов и остальных заявительных документов. Дополнительные сведения можно получить также на основе изучения поведения практикантов, предлагающих предприятию по окончании практики свои услуги в качестве штатных сотрудников. Если трудобладающая часть практикантов регулярно теряется из-за трудоустройства в другие организации или предприятие вообще не использует их как источник кадрового пополнения, можно говорить о негативных для его имиджа последствиях.

Текучесть кадров, простои и прогулы. Из анализа тенденции процесса текучести, простоев и прогулов можно сделать заключение о настроении среди сотрудников предприятия или их части. Прежде всего, при высокой степени выраженности этих явлений возникает опасность выноса сотрудниками своего не-

гативного настроения вовне и, как следствие, возможного ухудшения имиджа персонала.

Высказанная критика и личное недовольство. Объем и содержание критики, высказанной начальнику или службе персонала, позволяют судить о настроении в коллективе. Работники, открыто выражающие критику, показывают свое личное недовольство происходящим внутри предприятия. Если они решаются на ультиматум и официальную жалобу, то это является одним из предупредительных сигналов об их дальнейшем поведении и вместе с этим, соответственно, имидже. Развившись внутри предприятия, проявляемая неудовлетворенность с большой степенью вероятности распространяется также на вновь пришедших, или новичков.

Собеседования с работниками. Каждое собеседование с сотрудниками должно быть использовано для того, чтобы услышать мнение партнера по разговору о коммуникациях, стиле и поведении на предприятии, избегая при этом такого варианта общения, как «сплетни на завалинке», и добываясь истинной и реалистичной картины. В этом случае можно честным и открытым способом устранить выявленные недоразумения.

Особое значение в этой связи имеет беседа с каждым сотрудником, увольняющимся с предприятия по собственному желанию. Такой разговор должен играть роль не только заключительного интервью для выяснения мотива увольнения. С его помощью можно еще до разрыва трудовых отношений своевременно повлиять на негативное настроение работника. Оценка причин и сопутствующих им обстоятельств, приведших к увольнению по собственному желанию, имеют самое непосредственное влияние на имидж персонала на рынке труда.

Совет организации как важный источник информации. Практика показала, что необходимо принимать во внимание тот факт, что совет организации, как правило, обладает информацией и контактами, не доступными службе персонала. Если предпосылками взаимодействия с ним является основанное на взаимном доверии сотрудничество, то совет может быть успешно включен в исследования и формирование кадрового имиджа, в позитивности которого он будет также сильно заинтересован.

Реклама кадрового имиджа — необходимое условие его формирования. По оценкам специалистов, поддержание имиджа рабо-

дателя должно быть нацелено на распространение в обществе и на рынке труда позитивного мнения об отношениях на предприятии. В отдельных случаях конкретная постановка цели зависит от соответствующей стратегии предприятия, от имиджа продукта и (или) фирмы в целом.

На основе позитивного имиджа продукта и фирмы обычно можно выстроить и позитивный образ работодателя. Если же представление о продукте и фирме скорее негативное, чем позитивное, то усилия по поддержанию персонал-имиджа должны быть сконцентрированы на противодействии его ухудшению или снижению рейтингу в сфере паблик рилейшнз. При этом попытки «косметических уловок», как правило, эффекта не приносят.

В случае искусственного формирования положительного «кадрового образа» все целенаправленные акции, такие как сообщения в прессе, объявления по найму как средства рекламы имиджа работодателя, подвергаются критике со стороны сотрудников и сопровождаются соответствующими комментариями внутри и вне предприятия. Высказывания дискуссионного или незауважено негативно толка по поводу организационного поведения снижают доверие к мероприятиям по поддержанию персонал-имиджа и в конечном счете вредят общему имиджу организации.

Прежде всего, в объявлениях по найму можно отыскать множество примеров явно неудачных попыток улучшить имидж работодателя нуждающегося в этом предприятия. Например, в них обычно даются обещания, которые невозможно выполнить. Предприятия рекламируют себя гарантированными рабочими местами, в то же время в средствах массовой информации часто сообщается о мероприятиях по рационализации рабочих мест на них или частичном свертывании производства. Или рекламируется открытый коллективный стиль руководства, а взгляд за кулисы свидетельствует о прямо противоположном. Такого рода «несерьезные и не вызывающие доверия трюки» формируют у их адресатов — обществу представление об организации как о «мыльном пузыре».

Целевое содержание рекламы персонал-имиджа должно в первую очередь постоянно стремиться к оптимизации факторов имиджа. При этом ключевая роль отводится руководству предприятия. Его стиль и манера общения с подчиненными оказывают серьезное влияние на их удовлетворенность трудом и, как следствие, на позитивный или негативный резонанс в окружающей среде, с которой работники прямо или косвенно взаимодействуют.

Немаловажное значение имеет также поведение менеджеров по отношению к увольняющимся работникам, особенно в течение периода положенной им в таких случаях отработки. Практика показала, что окончательное впечатление о предприятии у работника складывается именно в это время, причем выявлено, что даже длительное время находясь на новом рабочем месте, он тем не менее будет под впечатлением от ухода с предыдущего. Многим руководителям присуще воспринимать уход хорошего, уважаемого работника как личный вызов, иной раз даже как невольное поведение и реагировать на него постоянными придирками. Специалисты пришли к выводу, что такая, причем частая, реакция не приводит ни к чему другому, как нанесению ущерба позитивному имиджу организации, и противоречит стремлению путем использования рекламы сформировать положительный имидж работодателя.

Исследования, проведенные немецкими учеными В. Фрелихом и К. Зитценштоком, показали, что наиболее действенными для рекламы персонал-имиджа стали следующие мероприятия:

- Размещение объявлений о найме на страницах массовых информационных средств (в Германии — это «Шпигель», «Экономическая неделя», «Цайт», «Новости *VDI*», «Франкфуртер Альгемайне»). В содержание такой рекламы входит общее позитивное представление предприятия как работодателя, увязанное с общим предложением профессий, однако без представления конкретных вакансий. Подобная реклама, также как и реклама продукта, должна выходить серией выпусков с определенной временной периодичностью и «открывать» возможности дальнейшего информирования заинтересованных читателей — либо посредством некоего отрывного купона либо указывая контактное лицо в организации. Другими словами, для квалифицированных специалистов контактирование с предприятием должно быть по возможности упрощено, даже в том случае, если их желанием является только получение подробной информации.

- Расположение объявлений о найме в привычных разделах (на страницах и т.д.), пригодных для подобного рода сообщений СМИ, с таким текстом и такой формой его подачи, чтобы даже при случайном взгляде она идентифицировалась с рекламой кадрового имиджа.

Дополнительными целевыми мероприятиями по такой рекламе могут быть следующие:

- Фирменные брошюры, предлагающие информативный, интересный, честный портрет предприятия как работодателя.

Такие информационные издания до представителей целевой группы (кандидатов на наем, посетителей) можно доводить различными способами: с помощью рекламного купона, раскладки в приемной предприятия, на семинарах и ярмарках.

- Обучение сотрудников, представляющих предприятие в окружающей среде (торговые агенты, персонал сервисной сферы, продавцы, вахтеры, телефонистки).

- Регулярное информирование внутри предприятия, особенно о негативных происшествиях, возможных изменениях и мероприятиях, чтобы предупредить возникновение всегда неблагоприятных для кадрового имиджа слухов (например, на производственных собраниях и в отделах, на информационных рынках, в рабочих группах).

Ряд следующих действий может также служить поддержанию имиджа работодателя:

- Мероприятия, индивидуально направленные на имидж и цели предприятия. При этом следует учитывать то, что контакты между менеджерами предприятия и целевыми группами, например, на совещаниях и конференциях устойчиво влияют на имидж организации как позитивно, так и негативно, причем последнее распространяется значительно скорее.

- Сотрудничество на общественных началах менеджеров и производственных советов с палатами (торгово-промышленной, судебной, депутатов и др.), ассоциациями, носителями функций социального страхования, а также гражданскими судами и судами по разрешению трудовых споров и конфликтов.

- Регулярные контакты с институтами и учреждениями, формирующими общественное мнение, например органами власти, партиями, церковью, школами и вузами, курсами повышения квалификации, средствами массовой информации.

4.2. ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Практика показала, что организация и реализация активного маркетинга персонала возможны как с выделением соответствующего профильного сектора в службе персонала (или отделе маркетинга), так и без него. Ряд предприятий с целью демонстрации особой открытости для внешней среды или «прогрессивности» переименовывали традиционную службу персонала в отдел маркетинга персонала или в классификатор функций отдела сбыта добавляли новые, связанные с кадровым маркетингом. И то и

другое, по оценкам специалистов, не является гарантией активного и успешного маркетинга персонала. Кроме того, ситуация с реализацией в организациях персонал-маркетинговой стратегии многие консультанты по бизнесу, персоналу, а также существующие в странах с развитой рыночной экономикой маркетинговые агентства представляют упрощенной, определяя ее для себя как один из «рыночных пробелов».

Представляя маркетинг персонала как более осознанный или новый взгляд предприятия на собственную привлекательность среди занятых и потенциальных работников, специалисты считают, что его реализация должна не только фокусироваться на службе персонала, а являться задачей *всех* сотрудников, несущих ответственность за персонал или представляющих предприятие во внешней среде — начиная от руководства и заканчивая работниками отделов, связанных с клиентами и внешней деятельностью организации.

Как процедура, маркетинг персонала предполагает реализацию на предприятии определенных этапов, или шагов. В науке и на практике известны различные процедурные подходы, различающиеся авторскими точками зрения на персонал-маркетинг, организационными целями, дробностью выделенных этапов.

Версия Р. Бюннера*. Представляя маркетинг персонала как единство информации и коммуникации, Бюннер выделяет два основных этапа его организации и осуществления.

Информационный этап, нацеленный, соответственно, на реализацию **информационной функции маркетинга**, предполагает обеспечение организации точной информацией, получаемой в результате проведения исследований, виды которых приведены на рис. 4.2.

Этап коммуникаций, или реализация **коммуникационной функции маркетинга** персонала, нацелен на представление предпринимательности организации как работодателя. Коммуникационное пространство включает три адресата:

- работники, которые должны будут представлять организацию (оставаться верными ей) и служить носителями ее имиджа;
- внешний рынок труда как источник потенциальных кандидатов на наем;

* Для характеристики версии авторами использована следующая литература: Bühner R. Personalmanagement. Landsberg: 1997; Bühner R. Personalmarketing. — In: Personalmanagement. Passau, 2000. S. 16–20.

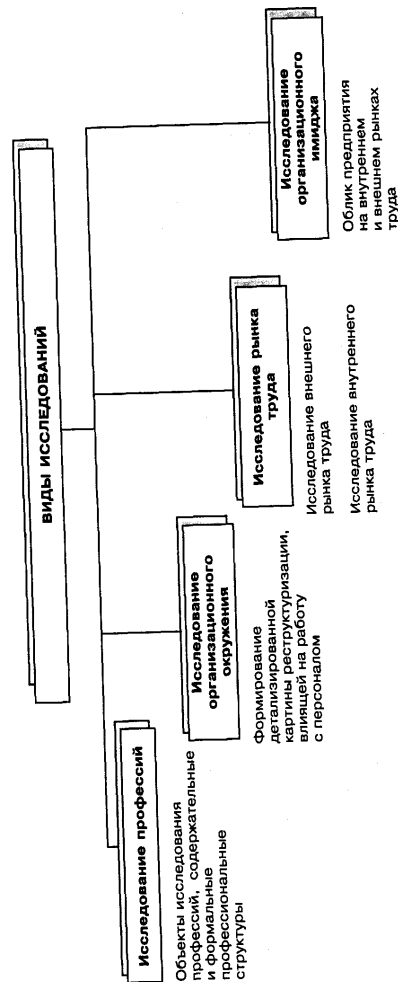


Рис. 4.2. Реализация информационной функции маркетинга персонала

- общественность как генеральный фактор влияния на формирование мнений.

Для осуществления коммуникационного этапа Бюннер предлагает четыре вида мероприятий (рис. 4.3).

Сегментирование отдельных коммуникационных пространств является предпосылкой эффективности реализации мероприятий по работе с персоналом. Формированием целевых групп, которые должны быть внутри как можно более однородны и внешне по необходимости гетерогенны, следует заниматься службе персонала. Критерием однородности может быть, например, одинаковая реакция на определенные кадровые мероприятия, методами исследования — корреляционный, факторный и кластерный анализ (рис. 4.4).

Внутренние связи, или трудовые внутренние связи, касаются заботы о внутриорганизационных отношениях. При этом на передний план выдвигаются неформальные моменты организации, которые противопоставляются коммуникационным взаимодействиям, установившимся в формальных структурах. Эти неформальные отношения дополняют закрытую картину коммуникаций, которые организация предлагает работнику.

Цель мероприятий по формированию внутренних связей состоит в том, чтобы содействовать позитивному восприятию сотрудниками своего рабочего окружения, основывать внутренние

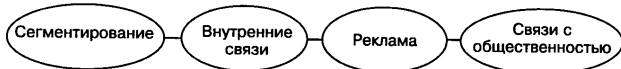


Рис. 4.3. Реализация коммуникационной функции маркетинга персонала

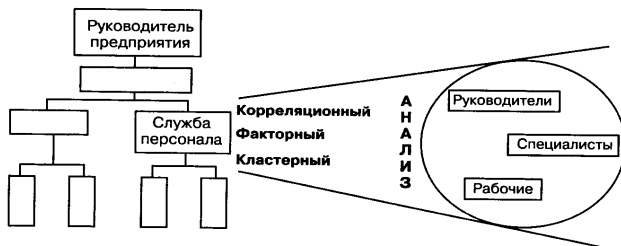


Рис. 4.4. Разграничение целевых групп

отношения на приемлемости, уважении и возможности саморазвития работника.

В табл. 4.2 показаны два основных подхода к формированию внутренних связей предприятия: коммуникации в процессе выполнения работы; поддержка выполнения социальных потребностей работников вне зависимости от трудового процесса.

Таблица 4.2

Мероприятия по формированию внутренних связей предприятия

Мероприятия по поддержке коммуникаций	Мероприятия по выполнению социальных потребностей вне производственного процесса
Стиль руководства, характеризующийся приемлемостью работниками, партисипативностью, дающей обратную связь о выполненной работе	Консультирование сотрудников по личным вопросам через компетентные организации (например, бесплатные консультации по налоговому вопросу)
Прозрачность и дальнейшее использование в работе оценки персонала	Формирование групп свободного времени (например, организационный кегельбан)
Регулярные мероприятия и беседы с работниками, разъясняющие мероприятия по управлению организацией	Оборудование спортивного сооружения на предприятии
Интенсификация совместной работы с представителями сотрудников	Выпуск журнала предприятия
Введение руководством приемных часов	Организация праздников предприятия, приравненных к особым случаям

Рекламно-презентационные мероприятия направлены на внешний рынок труда. Их цель состоит в оказании поддержки имиджа работодателя в наиболее важных для предприятия рыночных сегментах. Самыми значимыми целевыми группами являются школьники и студенты (табл. 4.3).

Цель связей с общественностью — формирование у широкой общественности позитивной организационной картины. Работа с общественностью служит созданию доверия и понимания целей и мероприятий, реализуемых предприятием. Содержание информации включает:

- продукт;
- философию и культуру предприятия;
- осуществляемые предприятием акции, актуальные с точки зрения общественности (например, мероприятия по охране окружающей среды);

Таблица 4.3

Рекламно-презентационные мероприятия организации

Реклама привлекательности предприятия-работодателя во время учебы	Косвенные мероприятия
Прием практикантов и контингента для обучения на предприятии	Дни открытых дверей
Руководство курсовыми, дипломными и диссертационными работами	Посещение предприятия (экскурсии)
Учреждение стипендий на исследования	Контакты с институтами, которые на рынке труда могут формировать мнение о предприятии (образовательные институты, партии, профсоюзы, службы занятости и др.)
	Сотрудничество с институтами, например, в форме поручений вести обучение

- деятельность в сфере бизнеса (бизнес-деятельность), ее содержание, развитие и успехи.

Инструментами работы с общественностью служат в первую очередь следующие мероприятия:

- спонсорство (культурных или спортивных мероприятий, в том числе их организация, или программы защиты окружающей среды);
- создание фирменного символа для достижения визуальной идентификации;
- реклама о вакансиях;
- журналы для клиентов и сотрудников;
- интервью на актуальные темы в средствах массовой информации;
- презентации в школах и вузах;
- участие в ярмарках и заседаниях;
- привлекательное оформление информации о предприятии (включая отчетную и текущую);
- привлекательная презентация в Интернете.

Кроме того, открытость предприятия для общественности возможна через поддержку прямых контактов с внешней средой посредством действенных PR-кампаний. Формами таких контактов являются экскурсии на предприятие, дни открытых дверей, интенсивное кураторство посетителей и гостей.

Версия немецкого ученого Е. Дитманна исходит из понимания маркетинга персонала в организации как процесса, подчиненного реализации определенной совокупности задач, представленных многоэтапной процедурой (рис. 4.5).

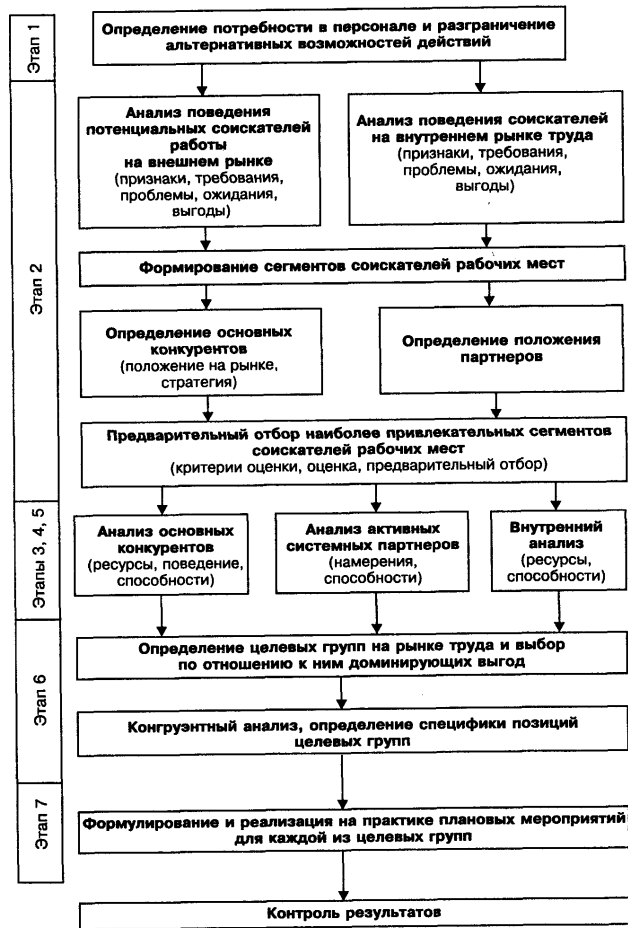


Рис. 4.5. Основные этапы процесса позиционирования в маркетинге персонала
Составлено по: Dittmann E. Personalmarketing. Wiesbaden, 1993.

4.3. ПРОЦЕДУРА РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

Процедура реализации стратегии маркетинга персонала может быть представлена следующими этапами.

Этап 1. Определение потребности в персонале

Необходимость планирования персонала обуславливается двумя основными причинами. Во-первых, пригодные с точки зрения квалификации — в нужном количестве и по приемлемой для организации цене — работники не всегда имеются в каждое время и каждом месте. Во-вторых, излишний персонал не всегда может быть использован как внутри организации, так и вне нее.

Численность персонала рассчитывается так, чтобы обеспечить долгосрочное выполнение стратегических задач организации. Нехватка персонала ставит под угрозу выполнение задач, переизбыток — вызывает излишние расходы и ставит, таким образом, под угрозу существование самой организации.

Покрытие потребности в персонале может быть внутренним — без движения или с движением (перемещением) персонала, и внешним — с более активным или пассивным его привлечением. Варианты покрытия потребности в персонале — на рис. 4.6.

Этап 2. Анализ поведения соискателей рабочих мест на внешнем и внутреннем рынках труда. Формирование сегментов потенциальных работников

2.1. Анализ привлекательности рабочего места

Исследование поведения кандидатов на наем является центральным блоком в процессе маркетинга персонала, позволяющим получить информацию о факторах, влияющих на решение носителя способности к труду по поводу выбора места работы, участия в процессе отбора, необходимости и возможности пребывания в организации в рамках определенной перспективы, формирование рабочего поведения и достижения успехов в выполняемой работе.

Привлекательность рабочего места, как показало исследование немецких ученых, проведенное посредством опроса 1100 респондентов (студентов выпускных курсов экономических и инженерных направлений высших учебных заведений, т.е. потенциальных молодых управленцев, и уже занятых молодых специалистов, в среднем около четырех лет проработавших в той или иной организации), складывается из ряда факторов (табл. 4.4).



Рис. 4.6. Стратегии обеспечения предприятия персоналом

Согласно результатам исследования привлекательность рабочего места для представителей внешнего (студенты) и внутреннего (молодые специалисты) рынков труда несколько различается. Работа со стороны кажется привлекательной при таких доминирующих (относительно других) признаках, как возможность реализовать себя, бросить вызов, выполнять работу индивидуально, опираясь на собственное профессиональное развитие, при отсутствии директивного управления со стороны руководителя.

Изнутри трудовая деятельность видится привлекательной прежде всего при возможности выполнять работу индивидуально, т.е. самостоятельно; работа должна дать шанс самореализации при сотрудничестве с руководителем, а не под его жестким контролем, построить карьеру и иметь «приличное содержание».

Полученная и в дальнейшем обработанная с помощью аналитических и экономико-математических методов (факторного анализа, кластерного анализа, мультиразмерного шкалирования

Таблица 4.4

Требования к привлекательности рабочего места

Требования к привлекательности рабочего места	Уровень значимости, %	
	Студенты	Молодые специалисты
Деятельность, позволяющая реализовать свои возможности и добиться успеха	85	89
Индивидуальная работа	85	91
Возможность обучения и повышения квалификации	83	82
Руководство посредством сотрудничества – современный стиль руководства	82	87
Гибкое рабочее время	74	61
Карьера/ответственность	73	84
Привлекательная заработная плата	73	80
Время для досуга	65	53
Безопасность	66	66
Имидж предприятия	60	73

Составлено по: Dittmann E. Personalmarketing. S. 215.

и др.) информация о привлекательности рабочих мест может стать *объяснением настоящего и диагностируемого поведения* работников и соискателей тех или иных должностных позиций. Кроме того, данные подобного рода исследований могут быть использованы при *сегментировании рынка*, или расчленении гетерогенной совокупности соискателей работы на однородные сегменты, образованные по значимому группировочному признаку, например образу поведения, личностным характеристикам, требованиям к работе и ожиданиям определенных выгод и т.д. Последующая обработка информации по каждому из сегментов является основой для *формирования* специфической для каждого из них политики работы с персоналом.

2.2. Выбор методов и инструментов для исследования поведения персонала

Сбор информации позволяет выявить и насколько можно измерить определенные феномены в поведении людей. Использование апробированных методов измерения не всегда приводит к однозначно верным или непротиворечивым ответам на вопросы о поведении персонала.

Исходя из этого при определении пригодных методов анализа в исследовании поведения носителя способности к труду на внешнем и внутреннем рынках труда необходимо прежде всего оп-

ределить основные факторы, влияющие на формирование его решения по поводу выбора рабочего места (рис. 4.7).



Рис. 4.7. Сферы анализа в исследовании поведения персонала

Составлено по: Dittmann E. Personalmarketing. S. 219.

Исследование основных аналитических сфер, приведенных на рис. 4.8, позволяет посредством задействования ниже сформулированных вопросов расширить информационный базис для подготовки решения о ликвидации пробелов между необходимой и фактической структурой персонала.

Получение убедительных ответов на поставленные вопросы в значительной степени зависит от методов, выбранных для исследования персонала. По методике Е. Дитманна высокая значимость результатов по выявлению поведения индивида и группы в организации достигается посредством проведения эмпирического *социального исследования*, отличающегося разнообразием задействованных методов и инструментов (рис. 4.9).

Особенность предлагаемого инструментария (см. рис. 4.9) состоит в возможности выбора вариантов получения информации (опрос, наблюдение, тестирование, различные варианты группо-

Вопрос 1. Каково воздействие динамики состава рабочей силы в масштабе народного хозяйства на возможность обеспечения ею на внешнем рынке труда? Имеется ли потенциал рабочей силы, до настоящего времени не познанный и поэтому не освоенный?

Вопрос 2. Какое влияние оказывают согласно исследованиям обозримые тенденции развития отраслей, профессий и мобильности на возможности внешнего обеспечения персоналом?

Вопрос 3. Какие требования выдвигают предприятию соискатели рабочего места, что мотивирует их для вхождения в него? (предполагаемые мотивы: личностные/профессиональные возможности развития; условия труда; многосторонняя сфера деятельности; гарантированное место работы; хорошие возможности заработка и др.)

Вопрос 4. Как в целом оцениваются возможности внутреннего обеспечения персоналом?

Вопрос 5. Как оценивают имидж предприятия сотрудники относительно сопоставимых конкурентов? Какие факторы определяют такое восприятие?

Вопрос 6. Насколько важен для предприятия целевой анализ связанных с рабочим местом ожиданий своих сотрудников? Есть ли указания на систематическое исследование этих установок-ожиданий, принимаются ли они во внимание в рамках формируемых мероприятий политики управления персоналом?

Рис. 4.8. Основные вопросы для исследования поведения персонала и кандидатов на наем

Составлено по: Dittmann E. Personalmarketing. S. 219.

вых дискуссий, проведение экспериментов, использование приемов вторичного обследования посредством обработки профильной статистической информации, анализ публикаций по исследованию рынка труда), комбинирования форм сбора данных о персонале, соотнесения их во времени, определения взаимозависимостей.

Дифференцирование методов и инструментария в соответствии с исследовательской целью (табл. 4.5) дает возможность выбрать наиболее пригодные из них для проведения внутреннего, в рамках отдельной организации, и внешнего исследования персонала, диагностировать его поведение по отношению к предприятию-работодателю, что в итоге формирует информацию для последующего сегментирования общей совокупности респондентов.

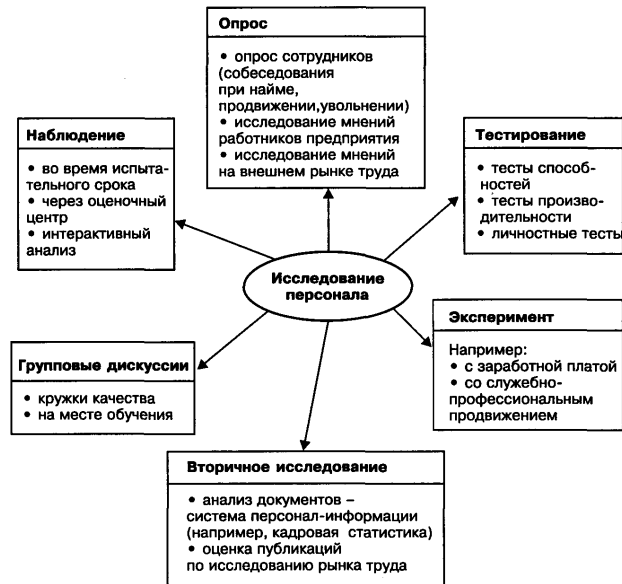


Рис. 4.9. Методы и инструменты исследования персонала

2.3. Сегментирование рынка труда

Представляя, что предприятие и предлагаемые им рабочие места не могут быть одинаково привлекательными для всех желающих получить работу, менеджеры по персоналу или маркетингу персонала разделяют рынок рабочей силы на четкие, относительно однородные согласно выбранному признаку составляющие, квалифицируемые в маркетинге как *сегменты*. Сегмент, как часть круга, ограниченная дугой и ее хордой, был заимствован из геометрии; в маркетинге персонала используется как один из основных исследовательских элементов рынка труда.

При сегментировании рынка используют различные термины для обозначения точки отсчета формирования сегментов: в классическом продуктовом маркетинге Ф. Котлер проводит де-

Таблица 4.5

Окончание табл. 4.5

Цели, методы и инструменты сбора информации о персонале и кандидатах на наем в зависимости от цели исследования

Цель сбора информации		Методы сбора информации	Инструменты сбора информации
В Н У Т Р Е Н Н Е Е И С С Л Е Д О В А Н И Е П Е Р С О Н А Л А	Анализ производственного климата Анализ имиджа Оценка политики побуждения к труду относительно ожиданий от рабочего места	а) Опрос (личностное, структурированное/неструктурированное интервью; письменный опрос) б) Групповые дискуссии в) Наблюдение	а) Опрос сотрудников; обследование предприятия б) Кружки качества; места обучения в) Наблюдение поведения на рабочем месте
	Анализ причин текучности	Опрос: неструктурированное личностное интервью	Собеседование с уходящим, в том числе увольняемым работником
	Выявление у сотрудников фактических способностей и потенциала, возможного для реализации в будущем	а) Опрос (личностное, структурированное/неструктурированное интервью) б) Наблюдение (принимающий участие, не принимающий участия) в) Групповые дискуссии г) Тестирование (стандарт) д) Вторичное исследование	а) Собеседование с сотрудниками, в том числе при продвижении и аттестации б) Наблюдение поведения на рабочем месте, оценочный центр в) Кружки качества; места обучения г) Тесты: личностные, способностей, производительности д) Оценка персональных документов; должностные инструкции, система кадровой информации
	Определение структурных изменений на внутреннем рынке труда (возрастная структура, численность занятых и др.)	Вторичное исследование	Анализ документов — система персонал-информации и оценка публикаций
	Выявление настоящих и будущих квалификационных требований	а) Опрос б) Групповая дискуссия в) Вторичное исследование	а) Собеседование с сотрудниками (анализ заданий); разговор с экспертом б) Кружки качества, места обучения в) Оценка результатов исследования профессий

	Цель сбора информации	Методы сбора информации	Инструменты сбора информации
В Н Е Ш Н Е Е	Определение внешне-го имиджа работодателя Ожидания потенциальных соискателей от рабочего места	а) Опрос (личностное интервью, письменный опрос через анкеты) б) Наблюдение	а) Опрос общественного мнения; разговор с экспертом б) Наблюдение поведения конкурентов на рынке труда
	Анализ структурных изменений на рынке труда (квоты соискателей, демографическое развитие)	а) Опрос (личностное интервью, письменный опрос) б) Вторичное исследование в) Наблюдение	а) Разговор с экспертом; опрос общественного мнения б) Оценка публикаций по исследованию рынка в) Наблюдение за изменениями на рынке труда
И С С Л Е Д О В А Н И Е	Анализ профессионального портрета (перспективы и «престижность» различных профессий)	а) Опрос (личностное интервью, письменный опрос) б) Вторичное исследование	а) Разговор с экспертом; опрос общественного мнения б) Оценка публикаций по исследованию актов гражданского состояния, отраслевым и профессиональным исследованиям

Составлено по: Ditmann E. Personalmarketing. S. 222.

ление в соответствии с «принципом», Е. Дитманн — в маркетинге персонала — «критерием», встречаются в литературе с тем же смысловым значением «фактор» и «признак». В связи с отсутствием единого метода сегментирования рынка специалисты по маркетингу проводят его на основе различных переменных параметров, как одного, так и сразу нескольких, для того чтобы отыскать наиболее целесообразный подход к изучению структурных рыночных элементов.

Сформированный для потребительского рынка и основанный на его разделении по географическому, психографическому, поведенческому и демографическому признакам (например, у Ф. Котлера) такой подход в целом повторяется и в сегментировании рынка труда. На рис. 4.10 приведена схема Е. Дитманна. Согласно его версии рынок труда ступенчато сегментируется

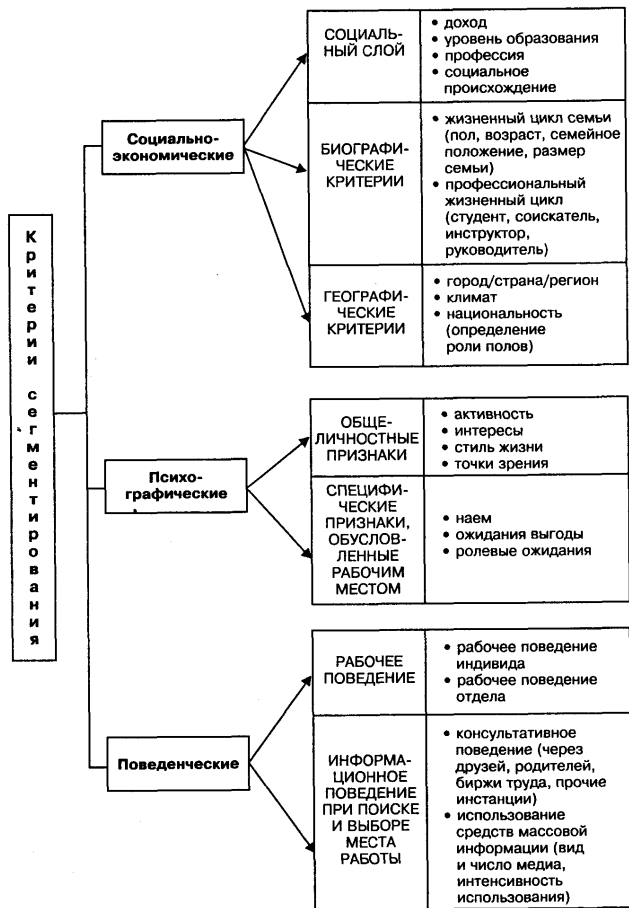


Рис. 4.10. Сегментирование рынка труда

сначала по трем основным критериям, в их группе — социально-экономические, психографические и поведенческие, а затем — по субкритериям, «расщепляющим» каждую из групп на более детальные однородные подгруппы, или сегменты.

Сегментирование по комплексному **социально-экономическому критерию** предполагает разделение рынка труда на три сегмента. Первый сегмент предполагает возможность исследования поведения на рынке труда носителей способности к труду (настоящих или будущих сотрудников) с позиций *принадлежности* их к определенному *социальному слою* или *общественному классу*. Представители дуальной, или двойственной, теории рынка труда, занимавшиеся его сегментированием по принадлежности индивида к одному из социальных сегментов, пришли к выводу, что рынок труда делится на профессионально-профильный и внутриорганизационный, причем принадлежность к отдельным рыночным сегментам определяется условиями труда, по-разному привравнивающими различные общественные шансы, а соответственно, оказывающими влияние на поведение людей и служащими его мерилом.

Практика показала, что сегментирование только по критерию образовательного уровня, дохода, профессии или социального происхождения, хотя и дает важную информацию о «процессе распределения общественных шансов», тем не менее предполагает для более достоверного обоснования индивидуального поведения носителя способности к труду проведение дальнейшего «дробления» рынка труда по, например, психическим и другим переменным поведения.

Сегментирование по *биографическим критериям* заключается в разграничении рынка труда на основе таких переменных, как пол, возраст, семейное положение, размер семьи, объединенных в группу «жизненный цикл семьи», и социально-профессионального статуса — студент, соискатель рабочего места, специалист, руководитель, собранных по признаку «профессиональный жизненный цикл». Сегментирование по демографическим признакам, как показала практика, достаточно популярно, во-первых, потому, что поведение «потребителя рабочего места» на рынке труда в значительной степени зависит от его пола (например, в требованиях к работе семейной и имеющей детей женщины, помимо прочего, будет доминировать возможность «синхронизации» деятельности на работе и выполнения воспитательно-хозяйственных функций дома), возраста (смена интересов, переоценка ценностей, а соответственно, требований к месту работы и ожиданий от него) и т.д.

Во-вторых, биографические характеристики легче большинства других типов переменных поддаются наблюдению и регистрации. В-третьих, преимуществом биографической информации является ее высокая временная стабильность.

Посредством *географического критерия* гетерогенный рынок труда структурируется на различные географические единицы: государства, регионы, города (большие и малые), сельские населенные пункты, районы крупных регионов и т.д. Географическое сегментирование позволяет сформировать поведение занятого населения и кандидатов на наем в зависимости от их культуры, традиций, в том числе вероисповедания, национальной принадлежности (например, дифференциация требований к месту работы в европейских и азиатских странах, различные предпочтения к построению карьеры у женщин в Африке, Иране, Ираке, чем, например, в «феминизированных» США, Германии и т.п.). В России, например, в урбанизированных регионах большее предпочтение при выборе места работы отдается сфере услуг, в сельских — производственному сектору экономики. Прослеживается неоднородность в поведении на рынке труда представителей крупных (например, столиц), средних и малых городов (лимитчики на предприятиях Москвы и Санкт-Петербурга из населенных пунктов с более низкими расценками на рабочую силу), центральных и окраинных (часто называемых рабочими, или промышленными) районов одного города и т.д.

Поведение носителя способности к труду на рынке труда может изменяться от принадлежности к одному из сегментов, образованных по *психографическим критериям*. Специфика человека может определяться его стилем жизни, основными характеристиками которого являются степень деловой активности (на рабочем месте, в свободное время, так называемая личная и общественная активность), интересы (еда, спорт, новости средств массовой информации, культура, путешествия, книги), склонности и предпочтения (настроенность на мобильность, самопрезентация, стремление к лидерству, славе, деньгам и др.), мнения (по поводу политики, образования, спорта, любви и дружбы и т.п.).

Значимость такого рода информации для работодателя состоит в возможности выявления привлекательности существующих и новых должностей для соискателей различных психотипов. Если будущих маркетологов, дизайнеров, стилистов целесообразнее искать в сегменте предпочтений независимой, с «плавающим» режимом, творческой деятельности, то бухгалтера и финансис-

та — в группе с доминирующими желаниями так называемых «рамочных» условий труда, подчиненности работы строгим положениям инструкций.

Поведенческие критерии используются для исследования рабочего и информационного поведения соискателей рабочего места на рынке труда.

Исследование *рабочего поведения* включает выявление повода для поиска той или иной работы, искомых выгод кандидата, стремление его к индивидуальной или командной работе и т.д. Например, сегментирование соискателей рабочего места по мотивационным признакам в «привязке» с классификацией по половозрастным и социально-экономическим группам дает возможность распознать их основные движущие «идеи» в поисках работы (мотив власти, достижений, принадлежности, безопасности или статуса): организация как старт для накопления первоначального опыта и стажа; организация как поле для долгосрочной полифункциональной деятельности; организация как полигон для краткосрочных экспериментов или реализации собственных разработок; организация как гарантированное место работы и т.д.

Познание *информационного поведения* «потребителей» настоящего или будущего места работы позволяет работодателю сформировать специфические для каждого сегмента коммуникационные стратегии, способствующие более скорому и результативному поиску пригодных к должности сотрудников. Выявить характер информационного поведения можно с помощью целевых опросов респондентов различных статусных и половозрастных групп. Например, посредством социологического исследования школьников Германии (выборка включала учащихся общеобразовательных, реальных, с профессиональным уклоном школ и гимназий) была сформирована картина информационных маршрутов, ведущих потенциальных работников к их первому рабочему месту. Оказалось, что субъектума наименьшей профориентационной весомости для всех респондентов являются школьные учителя и ярмарки вакансий. Гимназистами и учениками реальных школ в большей степени воспринимается информация о будущей работе, данная непосредственно предприятием-работодателем и службой занятости; учениками общеобразовательных — родителями и другими родственниками, а также во время производственной практики на предприятии. Как источник информации практика почти не оказала влияния на учеников гимназий.

При проведении сегментирования рынка труда целесообразна разработка *оценочной матрицы*, позволяющей при выборе группировочного критерия определить его качественные характеристики и сравнить их адекватность поставленной цели и, при необходимости, друг с другом. Критериями качества могут быть: релевантность поведения на рынке труда, экономичность, достижимость, стабильность информации во времени (табл. 4.6).

Таблица 4.6

Сравнительная оценка критериев сегментирования

Требования Критерии	Релевантность поведения на рынке труда	Экономичность	Достижимость	Стабильность во времени
Социально-экономические	Скорее низкая	Высокая	От средней до высокой	Высокая
Психографические: личностные	Средняя	От низкой до высокой	Низкая	Высокая
обусловленные рабочим местом	Высокая	Скорее низкая	Внутренний рынок труда: скорее высокая; внешний: низкая	От средней до высокой
Поведенческие	Средняя	От средней до высокой	Средняя	Средняя

Этап 3. Анализ основных конкурентов

Сегменты рынка труда, определенные предприятием-работодателем как привлекательные для дальнейшей деятельности в их пространстве, могут оказаться привлекательными и для других хозяйствующих субъектов. Поэтому анализ возможностей и намерений основных соперников является самостоятельным, логически обусловленным звеном маркетинга персонала.

По методике Е. Дитманна анализ конкурентов целесообразно структурировать, выделяя в нем два следующих друг за другом этапа.

3.1. Выявление основных конкурентов на рынке труда

Результатом этой работы должны стать ответы на следующие вопросы:

- Кто из конкурентов является наиболее серьезным относительно сегментов, определенных предприятием как привлекательные?
- Имеются ли так называемые чужие относительно отраслевой принадлежности конкуренты и, если есть, то кто они?
- Могут ли появиться новые конкуренты?

Поисковое пространство может ограничиваться профилем требований к должности (деятельности), например, предприятиями, которые принадлежат к «стратегической группе» (в нее входит каждый хозяйствующий субъект, который следует той же или схожей стратегии. Например, отдельная отрасль может быть квалифицирована как самостоятельная стратегическая группа, если все входящие в нее предприятия в целом преследуют одну и ту же стратегию). На практике подобный вариант может рассматриваться, если техника-электроника, например, ищет большинство (или все) предприятий автомобильной промышленности. Однако возможен и другой вариант, когда интересы предприятий различных отраслевых групп фокусируются на одном сегменте рынка труда. К примеру, производственные, торговые, оказывающие различного рода услуги хозяйствующие субъекты сосредоточивают свои интересы на молодых специалистах в области публичных рилейшнз, психологах, программистах и др.

3.2. Анализ положения и поведения конкурентов на рынке труда

Желание работодателя получать в необходимой мере информацию о наиболее важных конкурентах, у которых вызывает интерес аналогичный, определенный как привлекательный сегмент рынка труда, не всегда реализуется из-за отсутствия методов их сбора. Поэтому нередко случаи, когда анализ конкурентов и перспектив завоевания ими значительных долей рынка осуществляется на основе впечатлений, интуиции, догадок, возникающих из обрывочной информации, что не всегда приводит к объективной оценке действительного положения. Методика построения информационной системы о конкурентах, разработанная Л. Портером и приведенная на рис. 4.11, позволяет опрелелить и структурировать основные потоки сведений о деятельности соперников для последующего включения результатов проведенного анализа в формируемые персонал-маркетинговые стратегии предприятия.

Согласно схеме система включает два основных информационных потока: полевою информацию, собираемую непосредственными участниками, имеющими контакты с конкурирующими

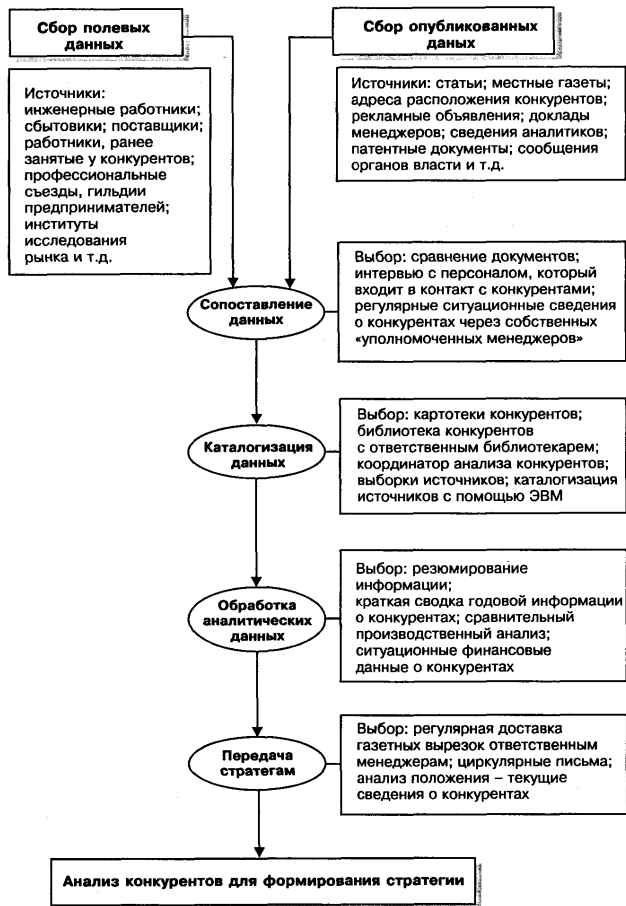


Рис. 4.11. Построение информационной системы о конкурентах (по Портеру)

организациями, и информацию, опубликованную в печати. Сопоставление данных обоих каналов с помощью приведенных методов позволяет их систематизировать в соответствующих справочных изданиях, а затем посредством резюмирования, сравнительного финансового, а также производственного анализа формулировать первичную обобщающую информацию. Затем производится дальнейшая адресная рассылка по заинтересованным структурным подразделениям организации или ответственным менеджерам. Проведение квалифицированного анализа предприятий-соперников формирует стратегию деятельности в выбранных сегментах с учетом его результатов.

Субординирование ответственности за сбор информации и сопровождение каждого этапа возможными альтернативами в его реализации позволяют предприятию-работодателю собрать портфель данных о фактических и возможных соперниках на рынке труда. Вместе с тем проведение обозначенных мероприятий не является гарантом получения всей информации, необходимой для систематического конкурентного анализа. Оговаривая этот момент, Портер показывает, что *система конкурентного анализа* состоит из четырех диагностических элементов, изучение которых в совокупности с принятием во внимание специфики поставленной цели может прояснить ситуацию о положении и поведении на рынке труда наиболее серьезных конкурентов (рис. 4.12).

Полученная информация должна стать основой для принятия решения о дальнейших действиях организации по отношению к тем сегментам, которые были определены как привлекательные. С одной стороны, организация может оценить собственную рыночную позицию относительно выявленных соперников, с другой — взвесить на основании результатов оценки свои возможности и намерения по проработке и завоеванию определенного сегмента, шансы на нем удержаться, удовлетворяя выдвигаемые кандидатами на наем требования к искомому месту работы. Серьезную помощь для сравнительного анализа притязаний соискателей могут оказать *профили сильных и слабых сторон*, разрабатываемые для собственного и конкурирующего предприятий. Построенные на одной шкале измерений, включающей сопоставимый цифровыми показателями (например, 1–10) диапазон значений — от «не столь важно» до «очень важно», профили характеризуют отдельные позиции или их совокупность (табл. 4.7), по которым работодателю необходимо принять меры для получения конкурентных преимуществ у будущих работников.

Возможные предпочтения соискателей рабочего места при выборе предприятия

№ п/п	Требования к месту работы	№ п/п	Требования к месту работы
1	Возможность осуществления своих идей	13	Достаточное свободное время
2	Работа с индивидуальной ответственностью	14	Социальная работа
3	Работа в команде	15	Доход
4	Многосторонняя деятельность	16	Программы поддержки женщин
5	Участие в выполнении различных функций	17	Отсутствие необходимости смены местожительства
6	Наличие на предприятии программ для развития	18	Финансово-устойчивое предприятие
7	Возможность повышения квалификации	19	Имидж предприятия
8	Гибкий график работы	20	Проведение исследований
9	Возможность заграникомандировок	21	Динамика роста
10	Шансы построения карьеры	22	Кооперативный стиль руководства
11	Возможность скорого получения ответственной работы	23	Производственный климат
12	Безопасное рабочее место	24	Договоры о консультациях с более опытными сотрудниками

Источник: Becker W. Personalimage. – In: Strategisches Personalmarketing. Düsseldorf, 1997. S. 130.

Сбор информации о динамике рынка труда и оценка относительных позиций конкурентов

Например:

- Как конкурент оценивает свою (относительно других) позицию на рынке, если можно положить в основу информации его официальные сообщения, утверждения менеджеров, представителей «штаба» и другие источники?
- Есть ли ссылки на то, как конкурент оценивает будущую структуру рынка труда и значение отдельных влияющих на него факторов?

Информация к ответу на вопрос: «Как ведет себя конкурент сейчас, как он может повести себя по отношению к интересующим сегментам рынка труда?»

Описание настоящей кадровой стратегии

- Например:
- Имеются ли ссылки на то, насколько важна для конкурента сегменты рынка труда, оцениваемые для собственного предприятия как привлекательные?
 - Позволяет ли поведение конкурента узнать, какие сегменты наиболее важны для обработки?
 - Есть ли ссылки на то, через какой набор действий конкурент пытается идти навстречу притязаниям на рабочем месте на этом сегменте?

Прогноз будущего поведения на рынке труда

Например:

- Имеются ли ссылки на изменения действующей стратегии, если да, то чем они вызваны (например, усиленная поддержка замещения вакансий иностранцами согласно тенденции интеграционализации предприятия)?
- Имеются ли ссылки на запланированные мероприятия по реорганизации, если да, то предусмотрены ли изменения в кадровом составе топ-менеджмента?
- Поддерживает, финансирует ли конкурент исследовательские проекты?

Оценка фактических способностей

- Например:
- Есть ли данные, которые свидетельствуют о сильных/слабых сторонах конкурента?
 - Насколько конкурент в состоянии быстро реагировать на меняющиеся рыночные условия (например, приспособляемость в зависимости от технологического состояния)?
 - Есть ли ссылки на кадровую структуру конкурента (качество низового и высшего менеджмента)?
 - Как оценивается финансовое положение конкурента?

Рис. 4.12. Элементы конкурентного анализа (по версии Портера)

Как показала практика, для выпускников высших учебных заведений привлекательными являются предприятия, реализующие программы снижения профессионального шока реальности, позволяющие более скорую адаптацию молодого специалиста к особенностям производственной деятельности и прохождения первого — начального этапа построения карьеры.

Подобного рода программы, в том числе поддержки женщин в рамках мероприятий целевого маркетинга, реализуются, например, на «Ауди»; компания по воздушным перевозкам пассажиров и грузов «Люфтганза» (Германия) посредством удовлетворения потребностей служащих в оплаченном перелете «в любой конец Земли», куда проложены воздушные трассы (один раз в год для всех членов семьи), получила возможность омоложения персонала и т.д.

Исходя из сведений, получаемых о конкурентах, предприятие имеет возможность либо «усилить» собственную стратегию на привлекательном сегменте, либо заимствовать определенные

элементы, предлагаемые соискателям рабочего места успешными соперниками.

Этап 4. Анализ активных партнеров

Партнерами называют участников какой-либо совместной деятельности. Реализуя на рынке труда стратегии поиска и привлечения пригодной рабочей силы, предприятие в собственном диалоге с будущими работниками оказывается под влиянием условий и факторов, исходящих от различных внутренних и внешних субъектов, которых можно квалифицировать как системных партнеров. Партнеры могут быть не постоянными, поэтому речь пойдет об относительно постоянных, активных партнерах. Позиции партнеров могут быть опосредованы их интересами, которые они хотят удовлетворить:

- через членство в совместной организации;
- через проявление своих властных полномочий (возможность вознаграждения; возможность наказания; проявления административной власти; силу положительного примера; экспертной власти; власти посредством информационного преимущества и т.д.).

Процедуру анализа поведения системных партнеров на рынке труда осуществляют по этапам.

4.1. Выявление системных партнеров

Для выявления системных партнеров их необходимо соответствующим образом классифицировать. По признаку постоянного расположения относительно предприятия системные партнеры группируются на внутренние и внешние.

В группу *внутренних партнеров* могут быть включены:

- собственник (непосредственно предприятия, собственник капитала);
- руководители всех иерархических уровней;
- сотрудники;
- совет организации;
- профсоюз*.

Внешними партнерами могут выступать:

- профсоюз*;
- средства массовой информации и общественность (в границах региона, страны, а также за пределами границ);

* Профсоюз одновременно может быть отнесен к группе внутренних и внешних партнеров.

- муниципальные учреждения;
- службы занятости;
- высшие учебные заведения, научно-исследовательские институты;
- государство.

4.2. Определение возможных намерений системных партнеров

В зависимости от ситуации число субъектов, с которыми организация может и (или) должна вступать в отношения, а также характер этих отношений не остаются постоянными. С одними учреждениями, организациями, физическими лицами они могут иметь направление *сотрудничества*, с другими — *влияния* на решение вопросов, связанных с поведением на рынке труда и поиском необходимой рабочей силы, с третьими — предприятие может вступать в *конфликт*. Каждый из партнеров способен на инициирование и проявление соответственно и каждого направления отношений. Для определения их возможной специфики Е. Дитманн, например, предлагает использовать классификатор намерений системных партнеров, разрабатывая и дополняя который, предприятие может своевременно «разгадывать» их намерения, диагностировать вероятные проблемы и формировать тактику собственных действий. Для построения классификатора может быть использована следующая информация.

Намерения *собственника* концентрируются на сохранении организационной дееспособности посредством «выторговывания» компромисса для достижения экономических и социальных целей, получения банковских процентов, увеличения инвестированного капитала.

Руководители фокусируют свои намерения в соответствии с установленной стратегией на рекрутинге из собственных рядов, сохранении имеющихся рабочих мест, на времени на развитие собственных идей, престиже, влиянии и т.д.

Ожидания *сотрудников* сосредоточены на социальной безопасности, возможности профессионального роста, наличии времени для развития собственных способностей, построении межличностных контактов, признании, доверии и т.д. (набор классических потребностей, обозначенных в пирамиде А. Маслоу).

Совет организации ожидает одобрения его действий как представителя интересов своего коллектива и партнера по переговорам, признания интересов носителей способности к труду (как уже занятых, так и кандидатов на наем), реализации внутреннего рекрутинга, сохранения «защищенного рабочего места» и т.д.

Профсоюз в своих требованиях сосредоточен на признании его представителей как партнеров в переговорах, на возможности пропагандировать в организации задачи профсоюза, вербовке членов и т.д.

Средства массовой информации и общественность. Уровень таких системных партнеров может быть региональным, национальным и интернациональным. Их притязания фокусируются на получении и распространении информации о текущей легитимности действий организации, признании и принятии во внимание общественных требований, таких как экологическая безопасность, замещение вакантных должностей работниками, проживающими в «ближнем окружении», и т.д.

Муниципальные служащие в своих требованиях сосредоточены на замещении вакансий на предприятии рабочей силой (кандидатами) так называемого «ближнего окружения», т.е. местными жителями, а также на финансовой поддержке строительства объектов и учреждений инфраструктуры, которые обеспечат занятость безработным или желающим работать матерям с маленькими детьми (служебный автобус, детские ясли).

Интересы службы занятости — появляющиеся вакантные рабочие места на предприятии, которые трудно получить без помощи посредника (особенно соискателям работы в возрасте старше 40 лет).

Высшие учебные заведения, научно-исследовательские институты. Притязания этих структур к предприятию могут быть обозначены участием в коллективных исследовательских проектах, предложениями для выполнения курсовых и дипломных проектов студентами («наведению мостов» между теорией и практикой), обменом информацией и др.

Государство свои требования к предприятию выражает по поводу соблюдения законодательных предписаний, обеспечению сбора налогов.

4.3. Разработка матрицы отношений с системными партнерами и их влияния на выбор деловых альтернатив

Как уже упоминалось, отношения между организацией и ее системными партнерами могут в зависимости от ситуации принимать форму *влияния, сотрудничества* или *конфликта*. Для управления этими отношениями необходимо выяснить возможности появления той или иной из них. В этих целях целесообразно построить матрицу возможных влияний, которая может облегчить принятие решения при выборе тактической альтернативы. По

форме матрица представляет собой таблицу, подлежащее которой содержит перечень тех системных партнеров, которые могут «обозримо» появиться при реализации предприятием своих маркетинговых стратегий на рынке труда. В сказуемом приводятся основные сегменты рынка труда, на которых предприятие имеет намерение позиционироваться. Содержание подлежащего и сказуемого будет меняться в зависимости от конкретного анализируемого случая. Например, влияние системных партнеров на обеспечение количественной и качественной потребности предприятия в настоящее время и в перспективе может быть обозначено в матрице следующим образом (табл. 4.8).

Практика показала, что в ряде случаев степень возможного влияния системного партнера на деятельность предприятия на рынке труда выявить достаточно сложно. В случае «непознанной величины влияния», но выявленной вероятности препятствия со стороны партнера целесообразно поставить вопрос о том, ведут ли эти скрытые отношения к возможному конфликту, как его избежать или обойти. Характер таких конфликтов может быть разным. Считая привлекательным сегментом, например, уже занятых работников, но готовых сменить место работы, работодатель рискует вступить в конфликт с советом организации, выступающим за внутренний рынок труда как поле интересов предприятия для поиска и найма требуемой рабочей силы. Поэтому определение действий по предотвращению столкновений и укреплению связей с советом для сотрудничества на этой доле рынка становится для него важной задачей.

Логически обоснованная *необходимость* «смягчения удара» при столкновении с системным партнером или недопущение столкновения может оказаться в противоречии с *возможностью* этого из-за неверного выбора предприятием формы взаимодействия. Наиболее значимыми формами взаимодействия могут быть: коалиции, лоббирование, связи с общественностью, представительства и соглашения (табл. 4.9).

Пример коллективных соглашений приведен на рис. 4.13: рамки соглашений демонстрируют низший предел заработной платы, который удовлетворил бы профсоюз, и верхний — предлагаемый представительством работодателя.

Этап 5. Анализ внутренних ресурсов и способностей

Познание потенциальных рисков и шансов в «пространстве возможностей» для формирования организационной персоналомаркетинговой стратегии позволяет предприятию-работодателю

Таблица 4.8

Матрица возможных системных партнеров и их влияния на выбор альтернативы действий (фрагмент)

Сегменты (альтернативы действий)	Студентки экономических вузов и факультетов	Сотрудницы предприятий, ориентированные на продвижение	Работники других предприятий, намеренные сменить место работы
Системные партнеры			
Собственник	Оказывает большое влияние на принятие решения. Определяет готовность сотрудничать в обработке сегмента	Оказывает большое влияние, в каждом случае — поддержка альтернативы	Оказывает большое влияние, скорее в виде поддержки, исключения антипатии к идее «перекупки» работника
...
Совет организации	Влияние возможно скорее в конфликтном отношении к ситуации, если был бы возможен внутренний рекрутинг	Влияние возможно, сильная готовность к сотрудничеству	Влияние возможно, обеспечены конфликтные отношения в случае возможного внутреннего рекрутинга
Средства массовой информации и общественность	Серьезное влияние отсутствует	Серьезное влияние отсутствует	Серьезное влияние отсутствует
Высшие учебные заведения и научно-исследовательские институты	Влияние качественного образования, в любом случае отношения сотрудничества	Влияние в виде мероприятий по повышению квалификации, в любом случае желание сотрудничать	Влияние трудно измеряемо — не конфликтные отношения, но и не отношения сотрудничества

определить наиболее обоснованные действия на рынке труда, скорректированные на специфику выбранных сегментов, ожиданий сгруппированных в нем кандидатов, позиций конкурентов и намерений системных партнеров. Дальнейшее сужение информационного поля для принятия организацией решения о характере действий на рынке труда обеспечивается за счет проведения *внутреннего анализа* своих сильных и слабых сторон для последующего их учета в реальной кадровой ресурсной ситуации. Классическая схема внутреннего анализа предусматривает три основных этапа.

Таблица 4.9

Формы взаимодействия предприятия с системными партнерами

Форма взаимодействия	Содержание	Примеры взаимодействия
Создание коалиций	Объединение по меньшей мере двух субъектов (индивидов) — единомышленников для достижения поставленной цели	Совет организации и большинство руководителей, несущих на предприятии ответственность за решения в области персонала, могут быть властной доминантой в позиции отставания при рекрутинге привлечения для замещения вакансий кандидатов из собственных рядов
Лоббирование	Склонение государственных органов (в том числе через оказание на них давления) — парламентариев, членов правительства соответствующих министерств — к принятию законов, политических решений или распределению ресурсов, отвечающих интересам определенных групп	Например, законы о работе женщин в ночное время, регулировании пенсионного возраста, занятости инвалидов могут быть актуальны для предприятия при разработке стратегии маркетинга персонала
Связи с общественностью	Систематические целевые коммуникации с общественностью через средства массовой информации, способствующие формированию доверия к предприятию, желание вступить с ним в отношения сотрудничества, предотвратить по отношению к нему критический настрой	Например, публикации о прозрачности отбора и найма, привлекательности рабочих мест с точки зрения оплаты, профессионального продвижения, экологически чистого производства, гибкого графика работы, программы введения в должность женщин после отпуска по уходу за ребенком
Представительства	Членство действительно значимых работников предприятия в других влиятельных институтах для формирования «полосы обеспечения», достигаемой при обсуждении («проговаривании интересов») вопросов и реализации попыток нахождения одинаковых законных решений, предотвращения или урегулирования конфликтов	Например, членство в профсоюзных организациях, комитетах по охране окружающей среды и др.

Форма взаимодействия	Содержание	Примеры взаимодействия
Достижение соглашений	Сотрудничество, предполагающее определение стратегии на заключительном этапе, посредством которой через процесс переговоров стороны пытаются прийти к компромиссу интересов, а затем отстоять и узаконить решение на официальном уровне	Например, часто в достижении соглашений участвуют соответствующие профсоюзы, совет организации и представители работодателя для достижения результата в конфликтных отношениях, например, по поводу оплаты труда и штрафов — проблем, на которые обратили недостаточно внимания или они остались не решенными на предварительных этапах, для последующего отстаивания решения на официальном уровне. Часто в этом контексте может идти речь о «рамках соглашений» между низшим пределом оплаты труда, который предлагают профсоюзы, и верхним пределом, предлагаемым работодателем

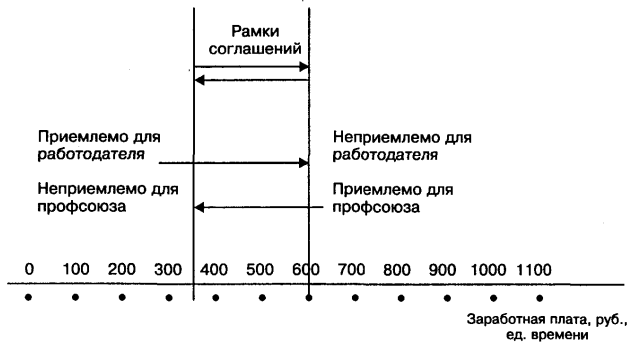


Рис. 4.13. Рамки соглашений профсоюза и работодателя по поводу заработной платы

1. Выявление настоящей кадровой ресурсной ситуации, в которой находится предприятие.

2. Идентификация кадровых ресурсных реалий предприятия и ключевых намерений соискателей рабочих мест на рыночных сегментах, вызывающих заинтересованность. Определение возможного синергетического эффекта (при влиянии сильных сторон), а также проведение диагностики неудач (влияние слабых сторон).

3. Идентификация кадровой стратегии собственного предприятия с учетом любого результата анализа конкурентов, полученного через сравнение относительных позиций на рынке, включая рыночные сегменты. Такая информация позволяет овладеть возможными конкурентными преимуществами (например, специфическими программами поддержки женщин), обещающими успешную разработку стратегии персонала.

Результаты внутреннего анализа должны быть систематизированы таким образом (табл. 4.10), чтобы организация получила представление о связи требований к рабочему месту со степенью важности их для каждого из сегментов рынка труда, а также о связи с собственными сильными и слабыми сторонами, позволяющими удовлетворить эти требования.

Этап 6. Определение целевых позиций на рынке труда

Процесс позиционирования — это формирование и развитие обусловленных рабочим местом преимуществ его привлекательности по сравнению с конкурентами. Этот процесс начинается с повышения требований к вакантной позиции, ожидааний «выгодности» от ее замещения. Затем через организацию сформированной, поддерживающей реализацию обозначенной «выгодности» политики управления персоналом можно оказывать влияние на те связи с заинтересованными адресатами (например, кандидатами на наем), которые характеризуются формулой «затраты — результат». Результативным этот шаг маркетинга персонала можно считать в том случае, если получена ожидаемая реакция адресата, т.е. претендент на вакансию увидел и оценил привлекательность для себя предлагаемого на рынке рабочего места и выбрал это место.

Для того чтобы наиболее оптимальным способом скомбинировать качества и рабочие характеристики вакантной позиции, выявленные на предыдущих этапах исследовательской деятельности организации, специалисты предлагают и обосновывают применение *конгруэнтного анализа*. Его суть состоит в том, чтобы наиболее значимые для кандидата характеристики рабочего ме-

Макет систематизации результатов анализа внутренних ресурсов и способностей

Наиболее значимые преобладающие к рабочему месту	Требования в интересующем организационном сегменте			Выявленная ресурсная ситуация		Примечания
	Студенческие экономические вузов и факультетов	Сотрудники предприятия, ориентированные на продвижение	Работники других предприятий, намеренные сменить место работы	Собственные сильные стороны	Слабые стороны	
Гибкое рабочее время	Очень важно (требует индивидуальности, оставляет больше свободного времени)	Важно (дает свободу действия)	Важно (дает свободу действия)	Работа командой. Скользкий график работы. Введение, поддержка частичной занятости	Отсутствие волепроса по поводу привлечения женщин на рабочее время	Насколько важными являются гарантии востановления на работе после декрета
Привлекательная заработная плата	Важно/очень важно (большие расходы на фазе вхождения в профессию. Удовлетворение стремления к уверенности и защищенности)	Важно (удовлетворение стремления в уверенности в себе)	Очень важно (может быть основанием для смены предприятия; действует как мотиватор)	Решение вопроса по введению гибкой системы оплаты труда. Гарантии получения многочисленных специальных работ, занятия особыми видами деятельности	Творческое время, необходимое для подготовки к решению проблем в оплате, не учитывается, действует «уравнововка» для всех работников	Возможно расширить дополнительных услуг. Система кадетерия

ста (= наиболее выгодные) сравнить сначала со способностями конкурентов (наличием у них адекватного предложения), а затем — с собственными. Такая последовательность действий позволяет выявить два момента: распознать, во-первых, отправные точки в использовании стратегических элементов в работе с персоналом наиболее успешных конкурентов, во-вторых, — точки отрыва от соперников. Ход и результаты конгруэнтного анализа показаны в табл. 4.11.

Данные таблицы позволяют получить информацию о востребованных вакансиях с позиций определенных целевых групп, а также прояснить собственные возможности, обосновать маршрут (или несколько маршрутов), по которому должно двигаться предприятие и который может быть наиболее эффективным. Представление «о себе», как показала практика, целесообразно расширить через описание целевых групп с учетом собственных возможностей. Например, для востребованных предприятием кандидатов на замещение руководящих вакансий, отнесенных к третьей группе «работники других предприятий, намеренные сменить место работы» (в сквозном примере Е. Дитманна), оно может быть следующим:

Наше предприятие является работодателем, открытым новым идеям. Мы предлагаем перспективные сферы деятельности и необходимую свободу для развития профессиональных и личных способностей, чтобы построить карьеру. Работникам, пришедшим на наше предприятие, может быть гарантирован привлекательный доход, реализуемый посредством гибкой системы оплаты труда, учитывающей участие в достижении организационного успеха. Как работодатель, предприятие несет ответственность за надежность рабочего места в условиях кризиса.

Этап 7. Формирование и реализация целевого плана мероприятий

Любой организационный план — это совокупность мероприятий, предполагаемых к осуществлению и упорядоченных для этого с позиций последовательности (времени) и исполнителей. С точки зрения такого общего подхода план маркетинга персонала исключением не является. Работа организации по выбору привлекательного сегмента и получению информации о действиях в его формате конкурентов, заинтересованных партнеров, выявлению собственных способностей и «проблемных точек» логически должна завершаться выбором и комбинированием имеющегося в распоряжении «кадрово-политического инструмента-

**Макет хода и результатов проведения конгуэнтного анализа
для определения целевых позиций предприятия на рынке труда**

Наиболее значимые требования к рабочему месту	Требования заинтересованного сегмента		Способности конкурентов		Особенности своего предприятия	
	Студенты экономических вузов и факультетов	Сотрудники предприятия, ориентированные на продвижение	Работники других предприятий, намеренные сменить место работы	Предприятия А		Предприятия Б
Гибкое рабочее время	Очень важно (требует индивидуальности, оставляет больше свободного времени)	Важно (дает свободу действия)	Важно (дает свободу действия)	<ul style="list-style-type: none"> Целевая группа «женщины»: подход с позиций предложения части занятости Гарантии сохранения работы (восстановления после семейной паузы) для мужчин и женщин 	<ul style="list-style-type: none"> Сквозной недельный график работы Система рабочего времени, позволяющая привлекать Sabalcais (означает: уход с работы с правом возвращения на предприятие. Возврат к прежней деятельности не гарантируется) 	<ul style="list-style-type: none"> Групповая структура и ориентированность на осуществление проектов (хороший базис для гибкого графика работы) Единичные договоры о консультациях с бывшими сотрудниками
Привлекательная заработная плата	Важно/очень важно (большие расходы на фазе вхождения в профессию, удовольствие, стремления к уверенности и защищенности)	Важно (удовлетворение стремления в уверенности в себе)	Очень важно (может быть основным для смены предприятия; действует как мотиватор)	<ul style="list-style-type: none"> Лидер в отрасли (самая высокая заработная плата) 	<ul style="list-style-type: none"> Фиксированный оклад в соответствии с тарифным соглашением (договором) и полпытия индивидуализации социальной работы 	<ul style="list-style-type: none"> Внетарифные соглашения для молодых руководителей кадров Возможно введение системы каfterия

Наиболее значимые требования к рабочему месту	Требования заинтересованного сегмента		Способности конкурентов		Особенности своего предприятия	
	Студенты экономических вузов и факультетов	Сотрудники предприятия, ориентированные на продвижение	Работники других предприятий, намеренные сменить место работы	Предприятия А		Предприятия Б
Карьера и ответственность	Важно (дает социальную уверенность, вызывает ответственное признание)	Важно/очень важно (повышает самооценку)	Очень важно (социальный статус; удовлетворяет потребности в престиже)	<ul style="list-style-type: none"> Систематическое проведение «карьерных собеседований» (планирование продвижения) Принцип старшинства (опыт и стаж) 	<ul style="list-style-type: none"> Горизонтальная иерархия Организация осуществления проектов «Карьерные собеседования» 	<ul style="list-style-type: none"> «Карьерные собеседования» Политика занятости: рекрутинг из собственных рядов Командная форма работы — усиленное внедрение организационных проектов
Обучение и повышение квалификации	Очень важно (способствует профессиональному росту)	Очень важно (дает уверенность)	Важно (интегрирует и стимулирует переход)	<ul style="list-style-type: none"> Стажерские программы для начинающих Систематическое проведение бесед с работниками 	<ul style="list-style-type: none"> Собственный образовательный центр с широким предложением образовательных программ Тренинговые программы 	<ul style="list-style-type: none"> Наличие кадровых референтов (хороший базис для обучения с целевыми группами, имеющими определенную специфику) Повышенное внимание к образованию Программы поддержки женщин

рия», установлением ограниченного рамках времени порядка действий, которые через ранжирование и детализацию должны обеспечить эффективное выполнение выбранного комплекса мероприятий.

Накопленный опыт показал, что при разработке плана персонал-маркетинговых мероприятий наиболее важными являются такие переменные, как намерения центральных целевых групп, ожидаемое действие отдельных инструментов, сроки определенного действия. Каждая из переменных, с одной стороны, является предметом анализа «затраты – результат», а с другой – решающей составляющей в реализации комплексной проблемы поиска и найма пригодных работников.

Из-за действия многочисленных ситуативно-значимых факторов трудно найти единственно верный комплекс мер, который обеспечивал бы результативность стратегии в области маркетинга персонала. Оптимальным выходом является комбинирование методов и мероприятий; для этого менеджер по персоналу должен владеть возможным их арсеналом, обосновывая для включения в план мероприятий каждую из его составляющих с позиций целесообразности реализации в конкретном случае. По структуре и содержанию план маркетинга персонала может разрабатываться в различных вариантах. По методике Д. Циммерманна он формируется в виде трехэлементной таблицы (табл. 4.12). Логика такого плана состоит в последовательной системе мероприятий, включающих первоочередное выявление потребностей (побуждений) соискателей рабочего места с их дифференциацией на материальные и нематериальные, выбор обоснованных действий по взаимодействию с соискателями и определение методов привлечения их в организацию.

Работа по планированию персонал-маркетинговых мероприятий заканчивается привязкой конкретного набора действий к конкретной целевой группе. Следуя сквозному примеру, где целевыми группами выбраны студенты экономических вузов и факультетов, сотрудники предприятия, ориентированные на продвижение и работники других предприятий, намеренные сменить место работы, можно предположить, что для работы с каждой из них должен предлагаться свой набор инструментов. Если инструменты сгруппировать в три позиции: «политика стимулирования», «политика коммуникаций» и «методы поиска и привлечения», — то для студентов по первой из них могут быть запланированы стажировки, гибкое рабочее время, работа за рубежом, надежность рабочего места и дохода и т.д. Для сотрудниц — уча-

стие в работе над проектами, благоприятный производственный климат, прозрачность продвижения. Намеренным сменить место работы — привлекательные доходы, возможность продолжения образования для раскрытия профильных и личных склонностей и т.д. Разработанные по всем трем позициям мероприятия должны сопровождаться списком ответственных за их выполнение с указанием должностей и фамилий.

4.4. КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА

4.4.1. Виды, элементы и формы контроля

В классическом понимании контроль — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Применительно к маркетингу персонала цель достигнута, если посредством реализации запланированных специфических для каждой целевой группы мероприятий удалось повысить привлекательность предприятия как работодателя, т.е. в его пользу при выборе места работы склоняются внешние кандидаты, а собственные работники могут подтвердить свое решение продолжать успешно на нем трудиться.

Контроль маркетинга персонала может быть предварительным, текущим и заключительным. **Предварительный контроль** — это реализация (не формирование!) определенных правил, процедур и линий поведения, строгое соблюдение которых есть способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. **Текущий контроль** осуществляется непосредственно в ходе проведения работ — не буквально одновременно с выполнением той или иной процедуры, направленной на достижение определенной цели, а сразу после ее проведения, основывается он на измерении фактических результатов. Текущий контроль позволяет исключить отклонения от запланированных этапов проведения работ, сопровождающих их выполнение инструкций. Проведение текущего контроля предполагает получение *обратной связи*, необходимость которой состоит в выявлении внешних и внутренних факторов, вызывающих отклонения фактического выполнения мероприятий от запланированного. **Функции заключительного контроля** акцентированы, во-первых, на получении информации, позволяющей скорректировать планы по предстоящей работе в аналогичном направлении в перспективе, во-вторых, на обеспечении связи между результативностью проведенной работы и размерами ее вознаграждения. Практика показала, что если в

Содержание плана маркетинга персонала

Инструменты политики стимулирования	Инструменты коммуникационной политики	Методы привлечения персонала
<p>А. Материальное стимулирование</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Политика оплаты труда <ol style="list-style-type: none"> а) политика заработной платы и доходов, определяемая: <ul style="list-style-type: none"> • заурядностью работника • результатом труда • квалификацией б) причастность к успеху предприятия: <ul style="list-style-type: none"> • в выплненной работе (результатах) • в доходах предприятия • в полученной прибыли 2. Политика социальных выплат <ol style="list-style-type: none"> а) социальные выплаты, установленные законом б) социальные выплаты, установленные тарифными соглашениями в) добровольные выплаты Б. Нематериальное стимулирование <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие персонала <ol style="list-style-type: none"> а) мероприятия по поддержке сотрудников б) мероприятия по образованию сотрудников (в узком смысле слова): обучение, повышение квалификации, переквалификация и т.д. 2. Планирование продвижения <ol style="list-style-type: none"> а) индивидуальное планирование построения карьеры б) трудоустройство уволенных сотрудников (планирование ухода со службы) 	<p>А. Внутренние коммуникации</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Работа с общественностью на предприятии <ol style="list-style-type: none"> а) публикации о предприятии в изданиях <ul style="list-style-type: none"> б) контактные мероприятия в) другие средства информации (доска объявлений и др.) 2. Собеседования с работниками <ol style="list-style-type: none"> а) собеседование с руководителем б) собеседование по построению карьеры в) другие виды собеседования с работниками Б. Внешние коммуникации <ol style="list-style-type: none"> 1. Работа по внешним связям с общественностью <ol style="list-style-type: none"> а) публикации о предприятии в) поддержка научных проектов в) создание фондов поддержки 2. Реклама <ol style="list-style-type: none"> а) целевая кадровая реклама б) общая кадровая реклама в) реклама по созданию имиджа организации 	<p>А. Прямое привлечение персонала</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Заявительные документы о приеме на работу 2. Личные контакты с потенциальными сотрудниками 3. Внутреннее описание рабочих мест (должностей) 4. Картошка соискателей 5. Рекламные объявления в профильной и ежедневной прессе 6. Контактные мероприятия <p>Б. Косвенное привлечение персонала</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Служба занятости 2. Привлечение консультантов по персоналу 3. Предоставление рабочей силы (ПРС) одним работодателем другому <ol style="list-style-type: none"> а) профессиональным ПРС: <ul style="list-style-type: none"> • временная работа • плизинг персонала б) непрофессиональное ПРС: <ul style="list-style-type: none"> • внутриотраслевое ПРС • ПРС внутри предприятия

Окончание табл. 4.12

Инструменты политики стимулирования	Инструменты коммуникационной политики	Методы привлечения персонала
<p>3. Рабочее время</p> <ol style="list-style-type: none"> а) жесткое регулирование б) гибкое регулирование <p>4. Условия труда</p> <ol style="list-style-type: none"> а) технические условия труда: <ul style="list-style-type: none"> • эргономическое обустройство рабочего места • рабочее окружение б) психологические условия труда: <ul style="list-style-type: none"> • квалификация • руководство (пространство деятельности, партияльные возможности) • социальные отношения (информационно-коммуникативная система, производственный климат) 5. Содержание работы <ol style="list-style-type: none"> а) многообразие способностей и навыков б) идентичность задач в) автономия 		

условиях текущего контроля обратная связь способствует корректировке тактических действий, что позволяет экономить все виды ресурсов, потребовавшихся бы в случае, когда невыполнение «зашло слишком далеко», то в заключительном контроле обратная связь задействуется после выполнения всего комплекса работ и позволяет провести сравнение фактически полученных результатов с плановыми.

Элементами контроля маркетинга персонала являются: **объекты контроля**, в круг которых включаются непосредственно мероприятия и процедуры, позволяющие получить требуемую для контроля информацию; **методы контроля**, способствующие измерению и сопоставлению действительного и желаемого; **субъекты контроля** (носители контроля), включающие отдельных работников организации, отделы или подразделения, а также внешние по отношению к организации органы или учреждения; **время** проведения контроля.

Функции контроля маркетинга персонала представлены на рис. 4.14.

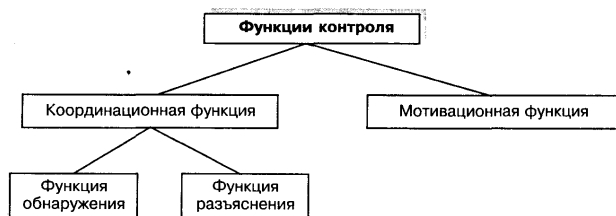


Рис. 4.14. Функции контроля маркетинга персонала

Составлено по: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. München; Wien, 1998. S. 441.

Для обнаружения возможных ошибок в *планировании* персонал-маркетинговой деятельности и (или) в ее *реализации* контроль может быть осуществлен в различных формах: контроль предпосылок, контроль реализации и метаконтроль. Взаимосвязь между формами контроля и видами возможных ошибок показана на рис. 4.15.

Контроль предпосылок должен обеспечить выявление того, что отклонения относительно факторов развития и возможных ошибок (в том числе показанных на рис. 4.15) своевременно определе-

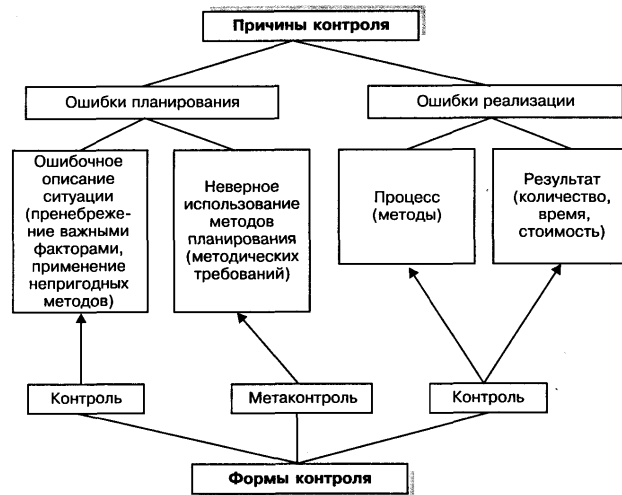


Рис. 4.15. Взаимосвязь между формами контроля и видами ошибок

Составлено по: Lexikon der Betriebswirtschaftslehre. S. 443.

ны перед плановой реализацией. При *контроле реализации* сравниваются показатели — предполагаемые для выполнения (определяемые, соответственно, как контрольные) — с фактически полученными. *Метаконтроль* должен установить, что примененные методы согласованы с плановыми.

4.4.2. Характеристика основных подходов к контролю маркетинга персонала

Результативность мероприятий, связанных с маркетингом персонала, может быть определена разными способами, при этом наиболее часто выделяют анализ привлекательности, аудит и контроллинг маркетинга персонала.

Одним из методов измерения успешности персонал-маркетинговой деятельности является **анализ привлекательности**. Для этого можно построить *профиль привлекательности*, он характеризует субъективное восприятие и оценку материальных и нематериаль-

ных побудителей к труду, которые предлагает предприятие целевым группам соискателей рабочего места на рынке труда.

Другой возможностью выявления привлекательности является *портфель привлекательности*. Требуемый профиль представляется в данном случае не как комбинация установленных параметров признаков, а как целевая траектория. Выявление фактического профиля позволяет представить собственное предприятие (*B*) в «абсолютном выражении» и реалиях по отношению к конкурентам (*A*, *C*) на рынке труда (рис. 4.16).

В целом под аудитом понимается критическая проверка существующего положения вещей. Практика выявления результативности маркетинга персонала, т.е. **аудит маркетинга персонала**, выделяет как наиболее часто употребляемые *аудит предпосылок, целевой и стратегический аудит, аудит мероприятий, процессный и организационный аудит*.

Назначение *аудита предпосылок* состоит в выявлении актуальности мер, принимаемых ответственными за развитие персонал-маркетинговой стратегии соответственно развивающемуся рынку труда, и потребности их коррекции с точки зрения определенных в ходе анализа общеэкономических фактов и тенденций.

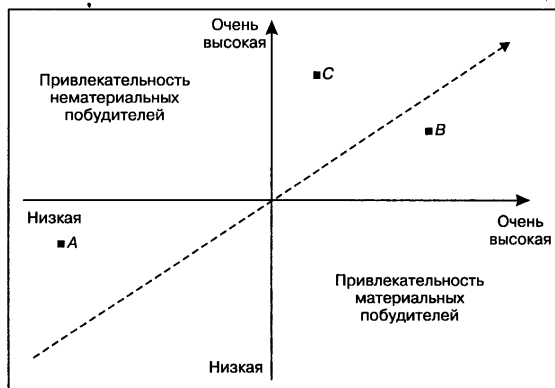


Рис. 4.16. Траектория привлекательности в успешности маркетинга персонала

Составлено по: Bühner R. Personalmarketing. — In: Personalmanagement. Passau, 2000. S. 20.

Целевой и стратегический аудит направлены на проверку того, согласуются ли долгосрочные цели организационного маркетинга персонала с современным развитием окружающей среды и можно ли достичь этих целей с помощью сформулированных персонал-маркетинговых стратегий.

Аудит мероприятий предназначен для проверки соответствия мероприятий кадровой политики стратегическим целям организации, взаимного согласования выбранных мероприятий, а также поддержания необходимого соотношения затрат и результатов при их реализации.

Процессный и организационный аудит нацелен на критический анализ и проверку эффективности и приемлемости предварительно сформированного в организации подхода к текущему регулированию маркетинга персонала относительно требований окружающей среды и стратегии (информационная система, плановая система, личностная компетентность).

Цель **контроллинга маркетинга персонала** состоит в том, чтобы установить взаимозависимость между успехом предприятия, который здесь выражается в сохранении способности персонала к деятельности, и действиями, установленными законодательными нормами в рамках маркетинга персонала.

Различают две версии контроллинга маркетинга персонала, применяемые в зарубежной практике, Р. Вундерера и Е. Дитманна.

Версия Р. Вундерера. Сфера маркетинга персонала достаточно сложна, из-за многочисленных и разнообразных причин-следственных связей не просто дать ясное и четкое определение ее действенности и эффективности. Например, незначительное число присланных заявлений по объявленной вакансии может иметь несколько причин:

- непривлекательно сформулированное объявление;
- отсутствие на рынке труда носителей искомой квалификации;
- отнесение предприятия потенциальными кандидатами к разряду малопривлекательных, несмотря на заманчиво составленное объявление.

В соответствии с этим Р. Вундерер объясняет, что измерение эффекта маркетинга персонала через определение эффекта его отдельных мероприятий лишено смысла, и предлагает при измерении эффективно учитывать действие общей концепции маркетинга персонала, особенно если она имеет стратегическую направленность. Затраты на маркетинг персонала, по версии ученого, легко разграничиваются на затраты на персонал и зат-

раты на мероприятия, связанные с маркетингом персонала. Поэтому для измерения эффекта он рекомендует следующее:

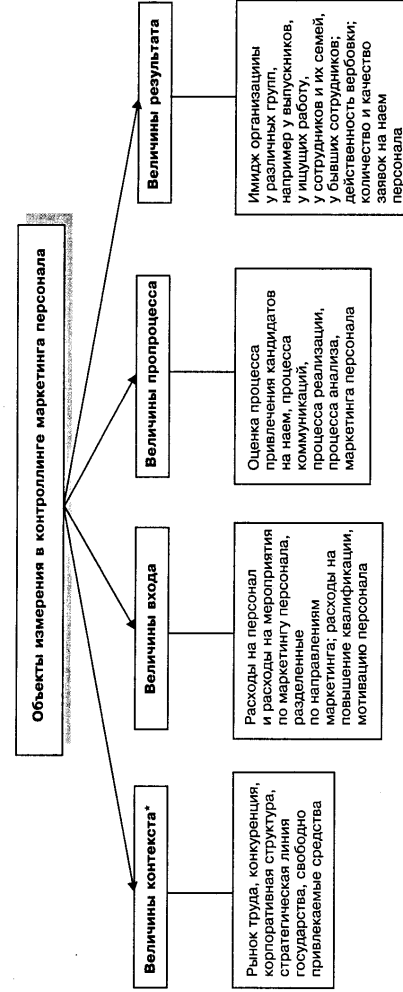
- выявление и анализ внутреннего и внешнего имиджа персонала с принятием во внимание ситуации на рынке труда, через проведение сравнительных исследований имиджа (метод бенчмаркинг), выяснение действенности вербовки;
- исследование потребностей и установок фактических и потенциальных работников;
- сравнение профиля требований и фактического профиля отобранного персонала по его целевым группам;
- документирование и анализ содержания интервью с выбирающим персоналом.

В компании «Ауди», например, позитивный эффект от проведения мероприятий маркетинга персонала определяется как:

- улучшение среднего уровня заявителей на наем;
- при недостатке работников определенной квалификации непрерывному обеспечению предприятия молодыми специалистами способствовали личные контакты с образовательными заведениями различного уровня;
- повышение доли квалифицированных женщин в совокупности присылаемых заявлений на наем и числе принятых на работу.

Эффект маркетинга персонала, по Р. Вундереру, можно определить через сопоставление полученных данных во времени. Установленные изменения существуют, с одной стороны, тому, чтобы оценить успех всей концепции маркетинга персонала, с другой — при их отсутствии — началу проведения соответствующих мероприятий. Измеряемые величины ученых предлагает дифференцировать по четырем группам (рис. 4.17).

Версия Е. Дитманна. Несмотря на существующее утверждение, что в настоящее время нет ни одной обоснованной концепции оценки мероприятий, связанных с маркетингом персонала, автор данного подхода полагает, что эффективность процесса управления персоналом возможно проверить даже на начальной стадии. По выводам Дитманна, исходя из анализа соображений, связанных с отдельными аудиторскими проверками, а также выводами по ориентированному на результат персонал-контролингу, становится ясно, что результативность персонал-маркетингового процесса можно проверять, по крайней мере по отдельным аспектам. Систематический учет контрольных параметров рассматривается им как значительный вклад в возможность



* В данном случае речь идет об окружающей среде, связях и отношениях, влияющих на маркетинг персонала.

Рис. 4.17. Объекты измерения в контроллинге персонала
Составлено по: Wunderer R. Personalmarketing. — In: Personal-Controlling. Wiesbaden, 1998. S. 190.

раннего распознавания недостатков (узких мест) в планировании и реализации маркетинга персонала.

Проверку результативности проводимых мероприятий можно осуществить на основании сравнения фактических и реальных индикаторов успешности, анализ отклонений которых друг от друга дает основание к ее измерению. При этом результат контроля тем убедительнее, чем больше сравнений (как внутри-, так и внеорганизационных) осуществлено. В их систему могут быть включены сравнения по отделам, по времени, по конкурентам, сравнения национальных, региональных или отраслевых показателей. Вариант индикаторов, которые могут быть задействованы в проверке успешности мероприятий маркетинга персонала, приведены в табл. 4.13.

4.4.3. Принципы и дисфункции контроля

Принципы, сформулированные для реализации контроля как функции общего менеджмента, достоверны и обоснованы также для маркетинга персонала. Наиболее значимыми из них являются: *ориентация на результаты, соответствие контролируемому виду деятельности, своевременность, гибкость, простота и экономичность, отражение и следование целям организации.*

Согласно числу показателей, или характеристик, объекта контроля различают одномерный и многомерный виды контроля. Если в оценочном поле оказывается один показатель, то соответственный контроль можно квалифицировать как одномерный. Этот вид контроля может, согласно оценкам практиков, быть осложнен «дисфункциональными действиями», способными к «подавлению климата, создаваемого контролем». Дисфункции могут произойти в том случае, если контролируемый считает, что его работа через установленный показатель контроля измерена или оценена неверно. Практики выделяют три аспекта, которые могут стать в этой ситуации предлогом для сотрудников, чтобы дать им возможность приспособиться или избежать контроля:

- *содержание* (это значит, что, например, при задействовании в проверке выполнения одной количественной цели сотрудники будут пренебрегать выполнением качественной);
- *время* (например, реализация краткосрочных при пренебрежении долгосрочными целями);
- *сфера ответственности* (если сотрудника оценивают на основании того, насколько он в пределах своей сферы ответственности реализовал те или другие заданные параметры

Таблица 4.13

Инструменты для достижения целей маркетинга персонала	Базисные индикаторы успешности в контроллинге маркетинга персонала	Контроль результативности
<p>Инструменты коммуникативной политики: построение и поддержание заботы о позитивном имидже работодателя для содействия раскрыванию выгодного потенциала на внешнем и внутреннем рынке труда</p> <p>Инструменты политики обеспечения организации персоналом: снижение затрат на найм и улучшение качества кандидатов</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ привлекательности (имиджа) собственного предприятия как работодателя • На основании пригодных решающих факторов имиджа • Затраты на анализ имиджа • Изменения в степени известности предприятия • Анализ найма: найм работников посредством задействованных инструментов маркетинга персонала • Анализ резонанса: контроль пригодности отделов коммуникационных возможностей по отношению к общей совокупности поступивших заявительных документов за определенный промежуток времени • Доля читателей (например, заводская газета) • Контроль рекламы: заявительные документы и контракты относительно единицы рекламной акции и количество действительно пригодных заявок относительно общей совокупности присланных заявок в определенный промежуток времени • Доля воспринятых рекламных акций: измерение достигнутого успеха в контактах, узнаваемости предприятия и достижениями интереса к нему 	<ul style="list-style-type: none"> • Качество и количество присланных заявок • Квота представительства (за определенное показание) на присланные заявления • Результативность отделений тактик обеспечения персоналом: число заявлений, представляющих заявления, включая найм, приходящихся на каждую тактику в соответствии со спецификой сегмента • Расходы на маркетинг персонала по отношению к общему числу заявлений на найм • Расходы на маркетинг персонала, приходящиеся на каждое заявление на найм • Расходы на маркетинг персонала, приходящиеся на каждую единицу принятых на работу (наймных) • Анализ текущих начинающихся работников • Продолжительность обработки заявительных документов • Число заявлений/удельный вес текущести • Затраты на введение в организацию каждого нового работника

Инструменты для достижения целей маркетинга персонала	Контроль результативности
<ul style="list-style-type: none"> • Гарантия обеспечения на внешнем и внутреннем рынке • Построение привлекательности потенциальных кандидатов на всех уровнях руководства • Гарантия наличия работоспособных и желающих работать сотрудников • Построение и укрепление структуры персонала, способной долгое время оставаться надежной 	<ul style="list-style-type: none"> • Структура персонала: квалификационная, возрастная • Показатели абсентеизма и текучести кадров: общая текучесть, текучесть женского персонала, оценка текучести кадров после обучения (систематический анализ текучести) • Средняя продолжительность занятости работника на предприятии • Показатели жалоб: число жалоб относительно среднестатистической численности персонала • Простом относительно норм рабочего времени (в соответствии со спецификой сегмента) • Показатели партиципативности (участия): отношение числа рацпредложений к среднему числу работников • Производительность труда: отношение количественных произведенных результатов к численности сотрудников • Показатель (степень) трудовой деятельности (активности): наблюдаемая фактическая деятельность по отношению к нормативной • Качество трудовых отношений • Число желающих перемещения или продвижения по службе работников после короткого пребывания на предприятии • Степень полезности социальных услуг, оказываемых предприятием • Результаты анализа потенциала • Число дней на повышение квалификации на каждого работника — Доля затрат на развитие персонала в общих расходах на персонал — затраты на образование на каждого работника • Контроль при проведении мероприятий по обучению и повышению квалификации • Число протестов совета организации • Доля замещений вакантных позиций молодыми специалистами своего предприятия, увеличение доли женщин на руководящих постах

Источник: Dittmann E., Personalmarketing, S. 282.

работы, то появляется опасность пренебрежения другими сферами, превращения частных целей в общие, а также их субоптимизации).

Кроме того, выявлено, что манипуляции с важной для принятия решений контрольной информацией осуществляются контролируемыми работниками для того, чтобы попробовать добиться поощрения (вознаграждения) или избежать санкций. В соответствии с этим наиболее целесообразен и обоснован многомерный контроль, который, с одной стороны, позволяет рабочее поведение сотрудников измерить через множество показателей. С другой стороны, его применение способствует формированию современных контрольных показателей, характеризующих работу как *совместный процесс*.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРСОНАЛОМ

Одними из важнейших показателей эффективности работы любой организации являются профессионализм и деловые качества ее персонала. Индивидуальные различия людей в способностях, мотивации, знаниях и умениях чрезвычайно велики, и нередко это серьезно отражается на эффективности их деятельности. Поэтому для каждой организации важно разработать эффективные методы найма более результативных работников, которые должны заменить тех, кто был уволен, получил повышение по службе, был переведен на другую работу.

Цель профессионального отбора — выбрать из числа претендентов такого работника, который сможет успешно выполнить порученную ему задачу и тем самым внести свой вклад в достижение общей цели организации. Несоответствие отдельных работников своим обязанностям, недостаток мотивации, знаний или способностей в конечном счете приводят к тому, что и организация в целом снижает эффективность деятельности и неизбежно проигрывает в конкурентной борьбе.

Таким образом, повышение качества персонала с помощью профессионального отбора является важным резервом повышения эффективности организации. Потребности в кадрах организации удовлетворяются в процессе набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей.

Еще на этапе планирования потребности в персонале руководителю службы управления персоналом необходимо определять возможные источники привлечения персонала (внутренние, внешние), проводить их сравнительный анализ и выделять преимущества и недостатки, определять эффективность использования того или иного источника для конкретной вакансии. Исходить нужно из сложившейся ситуации. Важно правильно осуществлять постановку задачи, произвести описание должности (вакансии), определить условия найма, сроки подбора и т.д. Эффективность использования того или иного источника привлечения персонала в конечном счете выражается в оптимальном количестве и качестве претендентов на вакантную должность, из числа которых можно сделать достойный выбор. Эффективность необходимо соотносить с величиной необходимых затрат.

5.1. ПРОЦЕДУРА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРСОНАЛОМ

Процедура обеспечения организации персоналом осуществляется на основе разработанной концепции, которая, в свою очередь, формируется с учетом специфики проводимой организацией кадровой политики, стоящих перед ней долгосрочных задач, количества и качества занятых работников и ряда других факторов. Как показывает практика, чем в большей степени структурирована технология поиска, отбора и найма, тем при прочих равных условиях вероятнее достижение успешности мероприятия. Процедура обеспечения организации персоналом состоит из ряда последовательно осуществляемых этапов.

Этап 1. Определение в соответствии со стратегией развития предприятия количественной потребности в персонале.

С точки зрения времени учитывают текущую и долгосрочную потребности, а также валовую потребность, или совокупную численность работников, необходимую для обеспечения деятельности предприятия, и чистую потребность, характеризующую несоответствие наличия персонала валовой потребности в нем.

Чистая потребность в персонале может проявляться прежде всего как потребность в заполнении освободившихся должностей или как новая потребность в заполнении впервые созданных рабочих мест. В соответствии с этим с учетом требований текущего момента и долгосрочной перспективы на предприятии определяют потребность персонала для а) замены выбывающих работников, б) занятия новых должностей, в) совмещения работы и профессионального обучения на предприятии (молодежь).

Этап 2. Разработка профиля требований к будущему работнику осуществляется на основе анализа и описания работы, а также личностной спецификации (см. приложение 1). При этом необходимо принимать во внимание следующие критерии отбора (с течением времени они могут изменяться по одной или нескольким позициям, что должно найти отражение в дальнейшей селективной процедуре):

- профессиональные критерии (образование и опыт);
- физические критерии (физическое состояние кандидата);
- психические критерии (способность концентрироваться, надежность и др.);
- социально-психологические критерии (обозначают требования к межличностному поведению и социальному взаимодействию на рабочем месте и в семье).

Численность и качество персонала рассчитываются так, чтобы обеспечить долгосрочное выполнение стратегических задач предприятия. Нехватка персонала ставит под угрозу выполнение задач, переизбыток его вызывает излишние расходы и ставит, таким образом, под угрозу существование самого предприятия.

Этап 3. Формирование принципов отбора и найма для замещения вакантной должности.

1. Каждый работодатель до найма определяет, что ему важнее в новом работнике: чтобы он составил некое «кардинальное разнообразие» в уже функционирующей команде или просто хорошо «вписался» в нее, при этом не разрушая и не нарушая старых, традиционных направлений. В последнем случае говорят о принципе *соответствия*. Сторонники этого принципа, руководствуясь мудрой пословицей: «Не чини то, что не поломалось», считают, что такой подход действен для стабильных организаций.

Предпочтение «кардинальному разнообразию», или принципу «новой крови», отдается в случае очевидной необходимости изменений в организации, вызванных финансовыми кризисами, решениями выпуска новой продукции, резкими переменами в маркетинговых или конкурентных условиях и т.п. Оценивая этот принцип в целом как позитивный, специалисты тем не менее склоняются к тому, что «новая кровь» — не всегда единственно возможный и эффективный способ даже в перечисленных случаях. Во-первых, потому, что с помощью существующих методов отбора — тестирования, интервью и др., имеющих свои недостатки, определить искомое качество в кандидате достаточно сложно. Во-вторых, даже если он действительно соответствует принципу «новой крови», вероятность достижения предприятием желаемой цели не прогнозируется как стопроцентная. Согласно наблюдению практиков действия работодателей в этой области подчас превышают те, что действительно срабатывают.

2. Работодатель определяет, какие работники ему нужны в текущий момент: либо такие, которые фокусируют свое внимание на сиюминутных требованиях к работе, либо такие, которые способны приспособиться к изменениям в организации, обладают профессиональной гибкостью. К конторским служащим и производственным рабочим в большей степени уместен подход к позиции «*сиюминутных требований*», к менеджерам и специалистам — «*приспособляемости к изменениям*», или так называемой полифункциональности. В то же время быстрые изменения во внешних условиях ведут к необходимости учитывать профес-

сиональную гибкость работников всех иерархических уровней, требуют от них умения включаться в различные рабочие программы внутри организации и тем самым «продвигать» себя профессионально. Поэтому решающим фактором при найме становится способность будущего работника адаптироваться к новому, хотя в успешной реализации его есть или может быть ряд трудностей.

Во-первых, подтвердить уверенность предприятия, что поиск нового пополнения должен осуществляться именно с этих позиций, могут эксперты-профессионалы специальных оценочных центров, которых в России пока нет, но даже при их наличии цены за услуги чаще всего недоступны для нанимателей с финансово низким уровнем. Во-вторых, сам поиск и отбор кандидатов с полифункциональными характеристиками и умением влиять на новую ситуацию достаточно сложен. В-третьих, увлечение подобной стратегией для вновь принимаемых сотрудников может снизить трудовую мотивацию уже имеющегося квалифицированного персонала, поскольку способный к полифункциональной деятельности «новичок», как правило, осведомлен о высокой цене своей рабочей силы и требует ее при найме. Получение им рабочего места означает, таким образом, более высокую оценку предполагаемого вклада новых сотрудников по сравнению с вкладом «старых». Поэтому, по мнению специалистов, для эффективного функционирования предприятия необходимо набирать работников обоих типов, одни из которых будут задействованы на выполнении жестких, не требующих разнообразия функций заданий, другие — привлекаться к работам, требующим способности к восприятию изменений.

3. При найме работодатель стоит перед дилеммой: каких претендентов принимать — подготовленных или неквалифицированных (неподготовленных). С экономической точки зрения — в целях снижения расходов на обучение и подготовку — оправданно нанимать уже *подготовленных* работников. Однако нередко работодатели отказываются от экономических предпочтений и включают в новое пополнение неподготовленных или *подготавливаемых* работников. Первая причина состоит в том, что «учить плавать» легче, чем переучивать». Вторая объясняется недоверием нанимателей к подготовке персонала где-то вне предприятия, что, на взгляд многих из них, не формирует у работников навыков к изменениям, необходимых организации. Например, возрастающее число работодателей уверены, что в современном образовании слишком большое внимание уделяется развитию счетных и аналитических способностей в ущерб обучению коммуникатив-

ным навыкам. При демонстрации претендентом имеющейся базовой подготовки работодатель имеет возможность выявить перспективы его профессионального развития для того, чтобы определить размеры вложения в него средств предприятия для обучения на рабочем месте.

Этап 4. Выявление поля интересов предприятия на рынке рабочей силы, выбор между внешними и внутренними источниками подбора кандидатов, взвешивание достоинств и недостатков своих работников, имеющих желание, возможность (или необходимость) и способности занять появившуюся вакансию (*внутренний источник*), и претендентов, имеющих соответствующее образование и профессиональные навыки, но занятых на других предприятиях, временно не работающих или являющихся выпускниками учебных заведений различного ранга (*внешний источник*).

Этап 5. Формирование списка претендентов на вакантные должности, или предварительной выборочной их совокупности (вербовка).

1. Число необходимых претендентов на определенное количество вакансий можно определить с помощью *пирамиды продуктивности вербовки*, которая показывает отношение числа кандидатов, которых организация должна заинтересовать этой работой, к требуемому числу новых служащих. Например, если организации на следующий год требуется 50 новых продавцов, сколько кандидатов она должна заинтересовать? Для построения пирамиды необходима опытная информация об аналогичных вербовочных кампаниях в прошлом: во-первых, отношение между теми, кому сделано предложение, и теми, кто будет нанят (пусть в нашем случае 2:1); во-вторых, отношение между кандидатами, которые будут приглашены на собеседование, и теми, кому сделают предложение (3:2); в-третьих, отношение между приглашенными на собеседование кандидатами и пришедшими на него (4:3); в-четвертых, отношение между найденными и приглашенными кандидатами (6:1). То есть из шести заинтересовавшихся в ходе рекламы вакантной должностью приглашение на собеседование получает только один. Следовательно, зная это соотношение, организация должна предпринять усилия к тому, чтобы для приглашения на собеседование 200 достойных кандидатов заинтересовать работой продавца 1 200 (до интервью дойдет приблизительно 150 человек из приглашенных, из них 100 получат предложения и только половина этого числа будет принята) (рис. 5.1).

2. Привлечение кандидатов с более выраженными показателями профессиональной пригодности наиболее вероятно при организации *вербовки* кандидатов, под которой понимается налаживание организацией контакта с теми, кто представляет для нее интерес в качестве потенциальных сотрудников, с целью побудить их подать заявление о приеме на работу на свободные должности. *Опосредованная вербовка* представляет собой непрерывно осуществляемую деятельность по формированию на рынке труда положительного имиджа организации. *Непосредственная вербовка* осуществляется с целью устранения имеющейся в данный момент нехватки персонала и включает информацию о конкретных свободных должностях, связанных с ними требованиями и мотивациях.

Непосредственная вербовка должна быть определена по времени и предполагает принятие управленческих решений по следующим вопросам: выявление целевых адресных групп, разработка вербовочной информации и выбор каналов привлечения кандидатов.

Целевыми адресными группами считается контингент, которому адресуются мероприятия по вербовке кандидатов. Они определяются на основе сегментирования рынка труда исходя из характеристик вакантной должности и предъявляемых требований к потенциальному ее носителю. От четкости определения целевых групп (менеджеры с опытом работы; молодежь с

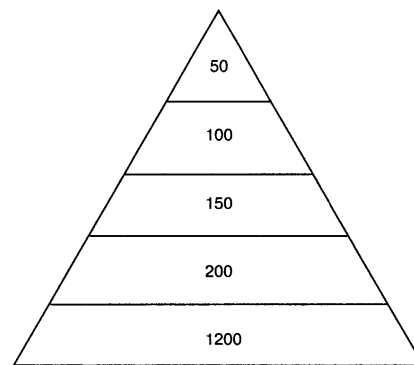


Рис. 5.1. Пирамида продуктивности вербовки

определенным уровнем профессионального образования или без него; женщины и т.п.) зависит степень допускаемых ошибок и соответственно снижение расходов предприятия на привлечение кандидатов. Точность определения целевых групп влияет также на степень эффективности вербовочной информации и каналов ее распространения.

Вербовочная информация, сосредоточенная в вербовочной рекламе, по своей форме и содержанию должна отвечать особенностям и потребностям соответствующих целевых групп. Например, молодые специалисты имеют другую структуру потребностей, чем контингент пожилых возрастов, обращение к потенциальным менеджерам должно быть иным, чем к вахтерам, стиль рекламного письма к сезонным (юным) продавцам мороженого в курортной зоне — отличаться от рекламы к постоянным служащим супермаркета и т.д. Основными элементами вербовочной информации являются:

- специфика организации (наименование, размер, место размещения, номенклатура продукции и др.);
- характеристика должности (причины распространения организацией вербовочной информации, описание круга задач, места в иерархической структуре, возможностей карьерного роста и др.);
- основной профиль требований к кандидату (набор необходимых профессиональных, межличностно-коммуникационных и управленческих способностей, другие знания, опыт, в некоторых случаях особенности биографии);
- система стимулов и мотиваций, предоставляемых организацией (оплата труда, социальные услуги и льготы, рабочее время, регламентация сверхурочных работ, регулирование отпусков, гибкое рабочее время, психологический климат в организации);
- особенности отборочной процедуры кандидатов (методы отбора, пакет требуемых документов, необходимость и структура резюме, время проведения собеседования и др.).

Каналы привлечения выбираются исходя из особенностей соответствующих целевых групп, конкретной ситуации на рынке труда, финансового состояния предприятия и сложившихся его предпочтений и опыта в этой области. В сферу анализа основных коммуникационных каналов должны быть включены:

- объявления в средствах массовой информации (газетах, журналах, радио и телевидении);
- объявления на рекламных столбах и досках;

- объявления в Интернете;
- прямые контакты с организациями: школами, вузами, биржами труда и т.д.;
- передача вербовочной информации сотрудниками организации (метод «из уст в уста»);
- услуги вербовщиков, «охотников за головами»;
- услуги частных агентств занятости;
- распространение рекламных материалов на месте вербовки (через торговые точки; лиц, часто посещающих организацию; в связи с проводимыми предприятием ярмарками, презентациями, съездами и другими мероприятиями).

В списки претендентов могут включаться лица, рекомендованные по показаниям маргинальности и направлениям муниципальных органов трудоустройства (с физическими недостатками, подростки из неблагополучных семей или не имеющие родителей) по установленным и согласованным льготам и гарантиям государства в предоставлении работодателям льгот, заключающихся в снижении размера налога на прибыль, направлении на непрестижные участки молодежи, выбравшей взамен призыва в армию альтернативную (гражданскую) службу.

Этап 6. Проведение процедуры *отбора*, ориентированной на выявление наиболее пригодных кандидатов.

1. Отбор проводится в соответствии с профилем требований к кандидату и учетом наряду с профессиональными его личностно-индивидуальных качеств и способностей.

2. Отбор осуществляется в соответствии с принципами (приведены выше).

3. Методы отбора должны быть экономически обоснованы, юридически допустимы, этически выверены и применяться в соответствии со статусом вакантной должности и в зависимости от иерархии и целей отборочной стадии.

3.1. *Широкий отбор* подразумевает первичное ориентировочное «просеивание» кандидатов и предполагает задействование менее финансово- и трудозатратных методов, включающих бесконтактное общение через анализ структурированного резюме или проведение короткой беседы-интервью.

На практике широкий отбор осуществляется следующим образом:

- входящие документы охватываются одной ведомостью (листом) в службе управления персоналом с тем, чтобы таким образом документировать их вход и последующую передачу;

- документы только просматриваются в соответствии с профилем требований пригодности;
- образуются три группы документов: а) «пригоден для беседы», б) «резерв»; в) «не пригоден»;
- кандидатам группы в) документы возвращаются, копии заявления кандидата и письма с отказом организации приобщают к делу, мероприятие формально доводится до конца, о чем делается пометка в обрабатываемой общей ведомости;
- кандидаты группы «резерв» получают промежуточное извещение, которое означает, что к ним могут вернуться в случае, если отдельные кандидаты группы а) в процессе отборочного собеседования окажутся непригодными для работы в организации. В данном случае документы могут через какое-то время возвратиться в тот отдел, который объявил о вакансии;
- кандидаты группы а) также получают промежуточное извещение или сразу приглашение для личного разговора-знакомства, однако последнее зависит от обстоятельств и чаще всего является исключением;
- количество приглашенных для разговора, определяемое важностью занимаемой должности и другими обстоятельствами, должно быть «достаточным». Практики считают, что таких кандидатов должно быть «так мало, как возможно, и так много, как необходимо»;
- контакт по телефону. Грубый, приблизительный отбор на основании документов дает первое впечатление, при котором множество вопросов остается открытым. В их числе — касающиеся предварительного решения («приглашение к разговору: да/нет»), а также ситуации, при которой профессиональная квалификация заявивших кандидатов по документам практически одинакова и трудно различима. В этих и подобных случаях телефонный разговор может стать вспомогательным средством для получения дополнительного впечатления о кандидате: каковы ожидания от дохода? готовность к переезду? есть ли определенный опыт? и др.

Согласно практике важным в телефонном контактировании является профессиональное чутье интервьюера, верно предугадывающего, «когда позвонить», «как начать разговор», «какие выражения использовать» и т.п.

3.2. *Узкий отбор* направлен на выявление кандидатов, максимально соответствующих профилю требований, и предполагает использование комбинаций наиболее надежных и обоснованных (валидных) методов.

3.3. Для проведения широкого отбора могут быть задействованы менее квалифицированные работники отделов с вакансиями и служб управления персоналом; к узкому отбору должны привлекаться профессионалы, занятые на предприятии, либо приглашаемые со стороны консультанты из оценочных и аналогичных им центров.

4. Композиция и содержание процедуры отбора могут меняться в зависимости от следующих моментов:

- какой вид найма предполагается: *постоянный*, для задействования работника на выполнении задач предприятия в течение длительного, оговоренного в контракте срока; или *временный*, обеспечивающий предприятие рабочей силой на короткий период для задействования на определенной работе, осуществления лизинга персонала и т.д. Отбор для постоянного найма должен быть более глубоким, всесторонним и тщательным, чем для временного, поскольку нанятые с ограниченным сроком (в том числе студенты во время летних каникул, домохозяйки, пенсионеры) могут дополнительно наблюдаться и оцениваться в процессе их работы с целью возможного продолжения сотрудничества на долговременной основе;
- какая форма отбора будет задействована: *внешняя*, когда кандидат со стороны практически не знаком и требуется его оценка по всем параметрам пригодности вакантному месту работы; или *внутренняя*, предполагающая предварительную осведомленность о профессиональных и личностных качествах претендента и поэтому требующая меньший спектр оценочных методов;
- какой контингент кандидатов будет участвовать в отборочной процедуре: национально гомогенный, проживающий постоянно в границах данного государства и свободно владеющий национальным языком, или интернациональный;
- какое предприятие осуществляет наем: отечественное, совместное или зарубежное;
- для каких целей отбирается персонал: для *работы* или совмещения *работы и учебы* на предприятии (молодежь).

5. Эффективность методов отбора можно проанализировать с помощью так называемого коэффициента отбора:

$$\text{Коэффициент отбора} = \frac{\text{Число отобранных желающих}}{\text{Число желающих, из которых осуществляется выбор}}$$

При коэффициенте отбора, близком к 1:1, процесс селекции «короток и прост», поскольку количество желающих, из которого он осуществляется, невелико, при соотношении 1:2 вероятность найма более пригодных работников увеличивается, при этом усложняется отборочный процесс. Согласно имеющейся информации величина коэффициентов отбора разная для разных профессий: менеджеры — около 1:2, квалифицированные рабочие — около 1:1, профессионально-технические работники — 1:1, конторские служащие — около 1:2, чернорабочие — почти 1:2.

6. В отборе не участвуют лица, прикомандированные органами трудоустройства для получения гарантированных мест работы.

Этап 7. Результаты отбора обсуждает комиссия, в состав которой в зависимости от статуса вакантной должности включаются: руководитель (или представитель) отдела с вакансией, руководитель (или представитель) службы управления персоналом, другие предусмотренные программой найма предприятия представители.

Основными задачами комиссии являются: определить, отвечает ли кандидат профилю требований вакантной должности, за который в конечном счете можно принять уровень нынешнего лучшего работника; каков потенциал кандидата, его наиболее сильные и слабые стороны и в какой степени можно с помощью последующего целевого обучения слабые стороны устранить; с каким из кандидатов будет заключен трудовой контракт, кого из отбираемых можно занести в компьютерный банк данных как «резервный потенциал».

Анализ для принятия решения о найме целесообразно проводить с помощью специального бланка-матрицы, в содержание которой первоначально включается наименование критериев пригодности (профессиональные и личностные, как необходимые, так и желательные) и затем проставляется степень соответствия им каждого кандидата. Механизм оценивания может быть двояким:

1) с помощью цифровых обозначений соответствия, когда эксперты оперируют тремя количественными показателями (коэффициентами): K_1 — наивысшее количество баллов по одному качеству (например, выносливость — 8), K_2 — цена одного бал-

ла (6), K_3 — общая оценка по данному качеству ($8 \times 6 = 48$);

2) посредством «порядковой градации» качественных изменений в смысле «лучше или хуже». Эта методика определяется практиками как наиболее оптимальная, поскольку личностные качества и подчас профессиональная пригодность не поддаются кардинальному измерению, и предполагает, например, ранжирование кандидатов по форме:

– = не соответствует;

+ = соответствует;

++ = полностью соответствует.

При серьезных различиях во мнениях относительно пригодности кандидата отдела с вакансией и службы управления персоналом принимается во внимание доход, возможность развития кандидата на предприятии и т.д. Окончательное решение в этом случае остается за функциональным отделом с вакансией, которому предстоит впоследствии работать с кандидатом.

Этап 8. Заключение трудовых отношений с принятыми кандидатами; подписание двухсторонних контрактов; определение в случае необходимости испытательного срока, цель которого — оказание помощи новому работнику в более быстрой адаптации к трудовому процессу и коллективу; осуществление консультаций и контроля со стороны назначаемого наставника. Как вариант, окончательное решение предприятием-работодателем по поводу найма кандидата можно принять после истечения назначенного испытательного срока.

Этап 9. Эффективность службы персонала по поиску новых сотрудников можно рассчитать по следующей формуле:

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) : Ч,$$

где K_n — качество набранных работников, %; P_k — усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками; P_p — процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года; O_p — процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года; Ч — общее число показателей, учтенных при расчете.

Например, P_k рассчитан по 18 показателям и составляет в среднем 4 балла по 5-балльной шкале, т.е. равен $18 \times 4 = 72$, удельный вес продвинувшихся работников — $P_p = 40\%$, удельный вес оставшихся работать по прошествии одного года $O_p = 85\%$. Тогда

$$K_n = (72 + 40 + 85) : 3 = 65,6\%.$$

Оптимальность показателя качества набранных работников анализируется ответственными за найм работниками, руководителем службы управления персоналом и представителем руководства предприятия.

Дадим некоторые рекомендации по обеспечению организации персоналом:

- массовый найм на предприятии можно приурочивать к определенной дате, например к концу текущего года (ноябрь-декабрь) с тем, чтобы новый календарный год начать с обновленным контингентом. Часть нанятых работников сразу приступает к выполнению своих профессиональных должностных обязанностей, часть — принятая, но еще обучающаяся молодежь, — спустя полгода, после получения аттестата о среднем образовании;
- начальное общение с кандидатами на найм целесообразно осуществлять преимущественно бесконтактно, путем пересылки необходимой корреспонденции; промежуточные и окончательные письма, макеты которых предварительно разрабатываются профильными специалистами совместно с юристами, психологами и филологами, закладываются в компьютерные базы данных. Пересылка осуществляется службой управления персоналом в соответствии со стандартами исполнения;
- эффективность отбора и найма в значительной степени определяется уровнем специальной подготовки, опытом и профессионализмом всех участников этой кампании: работников службы управления персоналом и функциональных отделов, разработчиков тестов, интервьюеров, вербовщиков и другого персонала.

5.2. ХЭДХАНТИНГ — МЕТОД ПРЯМОГО ПОИСКА КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ

5.2.1. Субъект и сущность хэдхантинга

Для привлечения нужного персонала организации все чаще привлекают кадровые агентства.

В настоящее время в поисках работы претендент на вакантное место составляет резюме и отправляет его по электронной почте в десяток кадровых агентств и размещает его на пяти—семи интернет-сайтах.

Организации, нуждающиеся в работниках, подчас стоят перед проблемой: осуществлять самостоятельный поиск кандидатов на освободившиеся места или прибегнуть к услугам кадрового агентства.

Опыт показал, что самостоятельный поиск нужных организаций работников занимает много времени и менее эффективен, так как выбор при этом слишком ограничен. Кадровое агентство тратит в среднем 30 человеко-часов на одну вакансию. Услуги кадрового агентства доступны каждой организации: полный список кадровых агентств с их телефонами, адресами, электронной почтой и веб-сайтами есть в еженедельной газете «Работа для Вас».

Ряд агентств создают небольшие сообщества в виде клубов для рекрутеров или менеджеров по персоналу, где обсуждаются интересные темы рекрутмента: как проводить интервью, какие психологические тесты использовать, как более эффективно оформить заявку на подбор персонала. Агентства проводят семинары по рекрутменту. Ими движет забота о повышении собственной компетенции, клиентов, коллег рекрутеров других агентств.

Основной «капитал» кадровых агентств — люди, которые там работают. Психологи агентства в течение 10—15 сек составляют психоэмоциональный портрет собеседника, и делается прикидка, подходит или нет этот кандидат.

Кадровое агентство старается так организовать поиск и подбор персонала, чтобы затраты были минимальными, а эффект — максимальным. Агентство, запланировав потребность в поиске и отборе кандидатов за месяц и более, начинает с беззатратных методов поиска: дает информацию в сети Интернет, обращается в профессиональные ассоциации, соответствующие вузы, к собственной базе данных и к своим работникам.

Рекомендации работников агентства являются бесплатными, их получение не занимает много времени, персонал, принятый таким образом, надежен и проверен. Но, во-первых, не всегда искомый специалист входит в круг знакомых работников агентства. Во-вторых, организация, в которой слишком много знакомых, грозит превратиться в плохо управляемое предприятие, в котором действуют принципы личных, а не деловых отношений. Поэтому при поиске кандидата среди знакомых следует взвесить все «за» и «против».

Российские кадровые агентства в различной степени владеют следующими инструментами поиска персонала:

- поиск при помощи рекламы: размещение рекламы вакансий в традиционных СМИ и Интернете с целью получить

отклик на них от специалистов, входящих в целевой контингент;

- поиск по базам данных: в кадровые агентства внедрена информационная система, содержащая резюме и другие сведения о нескольких тысячах соискателей, с которыми они общались.

И еще один метод поиска, который начинают использовать сотрудники отечественных кадровых агентств, — это метод прямого поиска (хэдхантинг — *head hunting*), выявление потенциальных кандидатов, прямой выход на них, оценка, представление наиболее подходящих кандидатов заказчику.

Этот метод особенно эффективен при поиске высококлассных специалистов, которых нет на свободном рынке труда. Метод довольно трудоемок и требует хорошего знания специальных технологий, поэтому его целесообразно применять только тогда, когда идет поиск редких специалистов или руководителей высшего звена. При этом желательно, чтобы условия, которые предлагает агентство, были лучше среднерыночных.

Начать прямой поиск надо с определения интересующего сегмента рынка, т.е. тех организаций и уровня специалистов, которые представляют интерес. Затем необходимо выйти на контактных лиц, через которых можно узнать фамилии необходимых специалистов, позвонить последним, не особенно расшифровывая свои намерения, и договориться о личной встрече.

Не всегда затраченные усилия дают положительный результат — кандидат может не оправдать ожиданий хэдхантера. Если же специалист окажется ценным для работодателя, то предстоят длительные переговоры: ведь это вы искали специалиста, а не он — вас. Очень важно перебороть стереотип, что условия диктует работодатель: в противном случае все усилия скорее всего будут напрасны. Но уж если вы достигли успеха, то нашли именно того, кто нужен, а не того, кто случайно попал в поле вашего зрения.

Метод прямого поиска очень эффективен. Он может существенно повысить эффективность работы организации за счет привлечения действительно сильного специалиста. Однако здесь кроется опасность: если вы смогли переманить от конкурентов, то кто-то другой сможет сделать то же самое по отношению к вам. Поэтому очень важно обращать внимание на мотивацию тех, кого вы переманили. Если мотивация связана с перспективами роста, содержательной стороной работы, то вы нашли специалиста правильно. Если претендента заинтересовала только вы-

сокая заработная плата, то подумайте, стоит ли брать на работу человека с сомнительной мотивацией.

Следует помнить, что метод прямого поиска требует немало времени и умения играть, придумывать что-то новое, версии, которые позволят добиться цели. Так что наряду с неоспоримыми достоинствами (беззатратность, высокая эффективность) метод прямого поиска имеет и негативные стороны. Например, заказчику подходит какой-то высококвалифицированный специалист и он хочет, чтобы это лицо работало в его организации. Его нужно «схантить», переманить.

Работодателю самому напрямую заниматься этим не стоит по нескольким причинам:

1. Чаще всего переманивают специалистов у конкурентов. Но велика вероятность, что кандидат откажется переходить в организацию, с которой он постоянно конкурировал.

2. Кандидат должен опасаться провокации со стороны конкурентов: после увольнения со своей работы конкурент-работодатель может отказаться взять его или возьмет на меньшую должность и зарплату. Такие приемы борьбы с конкурентами реально существуют.

3. Можно не понравиться друг другу за короткое время переговоров без соответствующей подготовки обеих сторон. А отрицательное впечатление исправить практически невозможно.

4. На профессиональном рынке прямое переманивание персонала не приветствуется. Подобная информация быстро становится широко известной. Это чревато дополнительными разборками с конкурентами по рынку.

Поэтому наиболее эффективно прибегнуть к услугам профессионала — посредника-хэдхантера. Такими специалистами располагают кадровые агентства.

5.2.2. Обучение хэдхантингу

Хэдхантинг зародился в середине 1940-х гг. в США, а в 1970-х превратился в весьма доходный вид бизнеса. Сегодня оплата за подобного рода услуги составляет 30–35% годового дохода найденного специалиста.

В России появление спроса на хэдхантинг объясняется недостатком высококлассных топ-менеджеров. Однако учебных программ, помогающих освоить эту технологию, очень немного. Так, в Москве их предлагают тренинговая компания *Prado R&T*, учебный центр кадрового агентства «Метрополис», кадровое агентство «Имикор» и учебно-консалтинговый центр *Club Consult*.

Следует отметить, что у известных на рынке компаний-«охотников» (*Ward Howell, Egon Zehnder, Amrop* и др.) открытых учебных программ нет.

Слушатели таких программ — в основном сотрудники рекрутинговых агентств и специалисты по подбору персонала компаний. В «Метрополисе» рекрутеры и кадровики обучаются по разным программам. Первых большую часть времени учат способам мониторинга рынка и практическим методам поиска кандидатов, вторых — как проводить устные и телефонные собеседования, переговоры с кандидатами и т.д.

Сотрудникам кадрового агентства проще назначить встречу кандидату, к примеру, по телефону. А вот когда соискателю звонит директор по персоналу одной из конкурирующих организаций, есть вероятность того, что тот побойтся с ним встретиться. Поэтому обучение этих специалистов требует специальных подходов.

На тренингах следует учить тому, какие коммуникативные стратегии можно использовать в ходе переговоров с переманиваемым кандидатом. В отличие от практических стажировок краткосрочные учебные тренинги — это скорее кейсы (*case-study*), т.е. разбор ситуаций из практики конкретных компаний. Обязательны также ролевые игры и прочие активные методы.

Каждый тренинг состоит из нескольких этапов. На *первом* из них преподаватель объясняет суть проблемы, узнает ожидания и цели участников. В ходе *второго этапа* тренинга рассматриваются источники информации. На конкретном кейсе участники занятия узнают, где и как можно получить данные о том, в каких отраслях и организациях работают потенциальные кандидаты. Сначала тренеры дают общую характеристику переманиваемого кандидата. Как правило, это человек, который уже имеет работу, но просматривает объявления о вакансиях и не рассылает свое резюме в кадровые агентства. Возникает самая сложная проблема — определить, где он может работать.

Хэдхантер должен максимально сузить круг поиска специалиста, поскольку тот может быть сотрудником одной из тысячи организаций. Следует владеть способами, позволяющими упростить этот процесс. Один из них — обратиться к контрагентам организаций (поставщикам, дилерам и т.д.). Таких людей называют «наводчиками». Они подсказывают хэдхантеру, где может работать нужный человек. Но «наводчики» не очень любят делиться информацией. Нужно прибегнуть к различным легендам.

Например, к поставщику можно обратиться под видом журналиста, социолога или заказчика.

В хэдхантинге важно распределить так называемые зоны ответственности. Обычно проектом по поиску кандидата занимается рабочая группа из трех-пяти человек. Прежде всего, это ресечер — человек, который наблюдает за рынком труда и постоянно собирает информацию. В паре с ним работает консультант. Он анализирует собранную информацию и вместе с топ-менеджером организации делает первичный отбор кандидатов. Вместе они могут проводить телефонные переговоры с клиентами и переманиваемыми работниками. Топ-менеджер представляет кандидата заказчику и в случае чего сообщает ему об отказе. При положительном ответе вся рабочая группа иногда проводит работу по адаптации сотрудника на новом месте.

Третий этап тренинга посвящен взаимодействию с кандидатом. Хэдхантер должен правильно понять его мотивацию. Материальный аспект для человека может значить гораздо меньше профессиональной перспективы, во многих случаях главный интерес — возможность самореализации. Хэдхантер обязан разбираться в человеческой психологии и быть хорошим аналитиком — грамотно оценивать личные сведения о кандидате (образование, опыт, профессиональные достижения, деловые качества и жизненные ценности).

Отработка навыков проведения переговоров с выбранным специалистом проходит с помощью ролевых игр. Они рассчитаны на несколько типов ситуаций. Например, кандидат может быть не заинтересован в предлагаемой ему позиции на первом этапе или соискатель мотивирован на перемены, но сомневается в потенциальном работодателе и т.п. Нужно хорошо подготовиться к переговорам, спланировать содержание беседы. Перед встречей хэдхантер должен задать себе вопрос: почему кандидат должен принять это предложение, и сам на него ответить. Выбор места и времени для переговоров тоже очень важен.

В ходе *четвертого этапа* тренинга обучают взаимодействию с организацией-заказчиком. Многие здесь зависят от хорошей репутации хэдхантера на рынке, добиться которой можно, разумеется, в случае успешной реализации заказов. Для этого, прежде всего, необходимо изучить заказчика — специфику его бизнеса, позицию, на которую предстоит найти человека. Тренеры «Метрополиса» разработали специальную ролевую игру «Работа с клиентом». Ее задача — определить потребности заказчика, провести экспертизу вакантной позиции.

5.2.3. Технологии хэджантинга и защиты от него

Успех дела во многом определяется личностью хэджантера. Он обязательно должен быть креативным (от лат. *creatio* — созидание) и интересным человеком. Разумеется, хэджантер обязан хорошо разбираться в бизнесе в целом и детально знать специфику тех отраслей, в которых ему придется вести поиск кандидата. Не менее важно быть работоспособным. Если этими чертами человек не обладает, никакие тренинги не помогут ему стать профессионалом.

Опытные хэджантеры считают, что для этого деликатного дела (переманивания) хорошо подходят моменты карьерного взлета — реализации крупного проекта или повышения по службе. На пути хэджантера стоит много препятствий. Дело может сорваться и из-за того, что переманиваемый специалист опасается осуждения со стороны коллег. Несмотря на то, что условия предлагаемой работы гораздо лучше, кандидат отказывается от них, так как не желает выглядеть предателем по отношению к коллективу, жалко бросает сделанное.

Хэджантеру может помешать и высокая самооценка ценных специалистов и топ-менеджеров. Переманить отдельных специалистов сложно, так как они считают, что развили в организации определенное направление деятельности и что не работодатель выбирает их, а они его выбирают и не позволят им — классным специалистом манипулировать. Опытный хэджантер найдет выход из такой ситуации.

Можно сыграть на внутреннем желании перемен: редко кто удовлетворен своей работой на 100%. Заинтересовать новыми интересными проектами, возможностью самореализации, при этом отодвигая на второе место материальный фактор.

Если сотрудников переманили из организации, значит, директор по персоналу и непосредственный руководитель не создали тех условий, которые не хочется терять. Либо климат в коллективе нехорош, либо зарплата не удовлетворяет, или нет возможностей для профессионального роста. Удержать переманиваемого работника можно различными способами: справедливо оплачивать труд специалиста, ведя постоянный мониторинг рынка труда, и создавать благоприятные условия для профессионального роста. Мудрый работодатель должен представлять внутренние ценности и потребности особо значимых для фирмы сотрудников и в соответствии с этим выстраивать программу мотивации и удержания.

Лучшая защита от хэджантерских приемов — это профилактика, которая предполагает повышение зарплаты, тренинги, регулярное обсуждение планов построения карьеры. Это позволяет не только сохранить в штате ценного сотрудника, но и использовать его более эффективно.

Дополнительная защита от хэджантинга — благоприятный психологический климат в организации. Хороший кадровик отслеживает малейшее недовольство или конфликт между сотрудниками. Необходимо индивидуальная работа с высококвалифицированными сотрудниками, потенциально интересными для конкурентов. Следует знать, каких сотрудников рекрутер постоянно держит под прицелом и как предотвратить их уход. Идея средние по рынку доходы, сотрудник не уйдет, если ему поручено развитие нового направления с нуля. В другой, даже более крупной организации у него будет меньше возможностей для творчества. Проблема миграции высококлассных специалистов не в хэджантерах. При уходе ценного специалиста две трети ответственности за это лежит на руководителе организации, где он работал.

Работники агентств по подбору персонала имеют свою точку зрения по поводу того, как предотвратить уход ценного персонала. Во-первых, самим организациям, для которых идет поиск специалиста, не прибегать к помощи хэджантеров. Сотрудник, которого удалось переманить, останется в базе данных хэджантера и в поле его интересов и в любой момент он может предложить ему работать в другой организации. Во-вторых, необходимо разрабатывать индивидуальные варианты мотивирования наиболее ценных сотрудников руководству организаций, обладателей такими работниками. Следует время от времени напоминать ценным работникам, что кроме способностей, навыков и знаний ценится также имидж. Информация о том, что специалист позволил себя переманить, может иметь негативные последствия для его дальнейшей карьеры.

Чтобы держать ситуацию под контролем и предотвратить переманивание сотрудника, служба управления персоналом организации должна играть роль «буфера» между ценными работниками и их руководством. Если менеджер по работе с персоналом помогает сотрудникам решать проблемы, отстаивает их интересы перед руководителем, поддерживает неформальное общение, то такие работники делятся с ним проблемами, возникшими конфликтами с руководителем, рассказывают о своих контактах с рекрутерами. В некоторых организациях руководители

служб управления персоналом пользуются таким доверием сотрудников, что те советуются с ними о плюсах и минусах поступающих предложений.

Но первой преградой на пути хэдхантера является не кадровик, а секретарь. Именно он в круговороте повседневной текучки должен распознать опасный для организации звонок. Например, звонит человек, называется сотрудником некой общественной организации, которая якобы собирается проводить «круглый стол» по вопросам налогообложения, и просит сообщить имя главного бухгалтера и соединить с ним. В большинстве случаев секретарь не откажется назвать его имя для приглашения. В следующий раз хэдхантер представится сотрудником банка и, называя главного бухгалтера по имени, добьется телефонного контакта. Поэтому у секретарей должны быть списки нежелательных абонентов, известных на рынке хэдхантеров. Однако профессионалы прекрасно знают, как представиться, как обаять, как добаться до любой информации.

Способов втереться в доверие множество. Можно назваться сотрудником тренинговой компании или корреспондентом популярного делового издания, недовольным чем-то клиентом, а также налоговым инспектором, директором школы, где учится чадо искомого сотрудника, даже родственником. Конечно, секретарь попросит подозрительного собеседника оставить свои координаты. Хэдхантер оставляет секретарю специальные телефонные номера, по которым отвечает диспетчер (подготовленный «охотником за головами»), дающий на вопрос секретаря ту информацию, которая нужна хэдхантеру. Получив подтверждение реальности звонившего господина, хэдхантеру дадут требуемую информацию. Поэтому полностью защитить информацию о своих лучших кадрах практически невозможно. Даже прослушивание телефонных разговоров и просмотр электронной почты не принесут желаемых результатов. Информация, например, утекает через личного водителя, специалиста можно подкараулить в кафе, ресторане, сауне, найти школьного друга или приятельницу жены.

Хэдхантерам подчас трудно найти профессионалов требуемой квалификации, так как их почти нет в природе. Хэдхантеры зарабатывают на кадровом голодании. На российском рынке условия для хэдхантеров особенно вольготные — приходи да умывай специалистов. Только работа эта трудная: выведывать, соблазнять, убеждать, сманивать... Настоящий хэдхантер — это охотник, разведчик, следопыт, психолог, переговорщик-дипломат.

Не удивительно, что хэдхантер без работы не останется. Он, обзаведясь нужными знакомствами и связями, даже подчас переквалифицируясь в весьма преуспевающего менеджера, и сам может стать добычей для хэдхантеров. Хэдхантер — специалист высокооплачиваемый, его базовый оклад составляет 1–2 тыс. долл. в месяц.

Хэдхантеру не следует заикливаться на одном кандидате, так как, во-первых, сужается выбор, а, во-вторых, можно остаться ни с чем.

Например, в одну организацию специалисту позвонил хэдхантер и сказал, что того приглашают на работу в другую организацию. Кандидат все это выслушал и положил трубку. Затем встал и решительной походкой направился в кабинет руководителя. Переступив порог, он сказал примерно следующее: «Неужели я так плохо работаю и вы мне настолько не доверяете, что решили проверить меня таким способом? По-моему, я не давал никаких поводов усомниться в моей преданности организации...» Руководитель, естественно, был весьма изумлен. Руководитель начал больше ценить данного сотрудника (как же, он стал объектом «охоты!»), сотрудник же теперь более спокойно относится к подобным звонкам. Такие звонки могут быть организованы и самим руководителем для проверки сотрудников.

5.2.4. Профессиональная этика хэдхантера

Эффективность метода прямого поиска кандидатов на вакантные места во многом зависит от степени соблюдения этических норм хэдхантерами в своей работе.

Ряд российских агентств по подбору персонала (членов Ассоциации по подбору персонала) придерживаются в своей работе следующих этических норм, которые входят в профессионально-этический кодекс консультантов по подбору персонала:

1. С уважением относиться к коллегам, заказчикам и соискателям.
2. Не предпринимать действий, в результате которых может пострадать профессиональная репутация коллег по ассоциации.
3. Конфликтные ситуации между компаниями — членами Ассоциации консультантов по подбору персонала стремиться разрешать в рамках самой ассоциации.
4. Не заниматься целенаправленным переманиванием сотрудников компаний — членов Ассоциации консультантов по подбору персонала.

5. Постоянно совершенствовать свои знания и профессиональные навыки, в том числе путем обмена опытом со своими коллегами.

6. Не заниматься целенаправленным хедхантингом ранее усвоенных соискателей, а также других сотрудников компаний-заказчиков, имена которых были раскрыты заказчиком в ходе выполнения предыдущих заказов.

7. Не работать с соискателями и заказчиками, чья деятельность не укладывается в рамки этических норм, принятых в демократическом обществе.

8. Обеспечивать конфиденциальность информации, получаемой от соискателей и заказчиков, не допускать разглашения информации, которая может причинить вред соискателю или заказчику.

9. Сохранять анонимность заказчика и соискателя до тех пор, пока от них не будет получено разрешение на разглашение соответствующей информации.

10. При отборе соискателей не допускать дискриминацию по половым, расовым, национальным, религиозным, возрастным или политическим признакам и руководствоваться исключительно профессиональными и психологическими требованиями заказчика.

11. Придерживаться принципов независимости и объективности при оценке соискателей.

12. Не применять никаких специальных методов оценки и обследования соискателей, не получив на то их согласия.

13. Не совершать действий, которые могут повредить соискателям на их нынешней работе.

14. Ни в какой форме и ни при каких обстоятельствах не запрашивать вознаграждения от соискателей за их трудоустройство.

Одно из российских агентств по подбору персонала сформулировало так принципы своей деятельности, обращаясь к заказчику: «Мы не можем изменить прошлое или предугадать будущее, но с нашей помощью Вы можете уже сегодня обладать знаниями на завтра. Мы поможем Вам сформировать команду, поэтому каждый раз, выбирая нас, Вы демонстрируете собственные ценности и отношение к бизнесу».

Консультанты отдельных российских агентств, например АКВИУС, твердо придерживаются следующих принципов:

- Профессионализм: соответствовать авторитету и репутации консультантов по подбору менеджеров руководящего звена.

- Командная работа: способность работать в команде и избегать ложного лидерства.
- Компетентность: исполнять заказы с подобающей тщательностью, знаниями и точностью.
- Беспристрастность: выносить непредвзятые и справедливые оценки.
- Соответствие: стремиться быть максимально корректным во всех коммуникациях с клиентами и кандидатами.
- Конфликты интересов: предугадывать и выявлять конфликты до их возникновения, разрешать их посредством открытого диалога.
- Конфиденциальность: соблюдать конфиденциальность введенной вам информации.
- Лояльность: высоко ценить и защищать интересы клиента.
- Общественное мнение: уважать общественное мнение, но не зависеть от него.

Данное агентство завоевало репутацию надежной и заслуживающей доверия компании в области практики подбора менеджеров высшего звена. Конфиденциальность, доверие и соблюдение этических норм — три основных принципа ведения дел компании. Интересы клиента являются основным приоритетом в работе. Консультанты строят отношения с клиентами и кандидатами на основе доверия, профессионального понимания проблем и поставленных задач. Эта атмосфера взаимопонимания позволяет агентству, учитывая требования клиентов и кандидатов, наиболее точно отвечать им. Агентство никогда не предпринимает действий, которые могут каким-либо образом скомпрометировать клиента или кандидата и неверно интерпретировать их намерения.

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОЦЕНКЕ ПРЕТЕНДЕНТОВ ПРИ НАЙМЕ

6.1. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА МЕТОДОВ ОТБОРА ПРЕТЕНДЕНТА

При отборе персонала центральной проблемой является стремление работодателя оценить пригодность возможного будущего работника. Принципиально пригодность наличие, если прослеживается достаточное соответствие между требованиями, обусловленными работой, и предпосылками успеха, продемонстрированными кандидатом. Выстроенная схема, направленная на решение вопроса «быть или не быть?» и принятая в организации, с точки зрения теории вполне логична, в практике же она, как выясняется, требует учета ряда важных моментов. Часто кандидат представляется другим, чем он есть на самом деле, он предстает перед работодателем или в «выгодной окраске», или ведет себя очень осторожно.

В рамках следования соответствующим принципам отбора в зависимости от статуса вакантной должности в организации помимо степени профессионализма стараются оценить три вида поведения кандидата: выразительность поведения (мимика, жестикация, манера разговора); рабочее поведение (организаторские способности, умение вести переговоры, способность к руководству); социальное поведение (коммуникабельность, способность включиться в рабочую группу, умение приспособляться).

При отборе персонала многие работодатели используют ступенчатую систему отбора, проводя один или два предварительных и затем окончательный отбор, применяя при этом различные методы — от аналитических до медико-психологических, служащих вспомогательным средством для выработки решения о найме. Руководствуясь собственными соображениями об отборе, каждая организация использует либо полный набор отборочных методов (классическая схема — рис. 6.1), либо некоторые из них.

Набор приведенных методов для более глубокого анализа необходимо и возможно классифицировать — взяв за основу

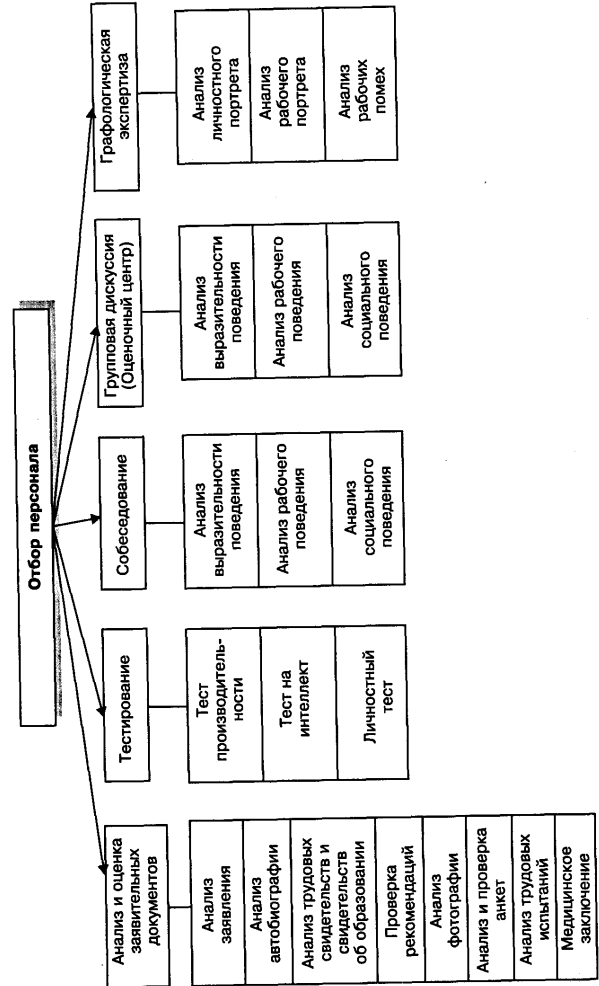


Рис. 6.1. Классификационная схема методов отбора персонала

группировочный признак «степень контактирования кандидата и работодателя во время отбора» — в три группы: бесконтактные, полуконтактные и контактные (сравнительные оценки качества основных методов отбора приведены в табл. 6.1).

6.2. НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПРЕДВАРИТЕЛЬНОМ ОТБОРЕ КАНДИДАТОВ

6.2.1. Интернет-заявки кандидатов на наем

Резюме, присланные через Интернет, в том числе электронную почту, все в большей степени становятся предметом внимания организацией. Дело в том, что даже там, где этот метод длительное время рассматривается в качестве необходимого вспомогательного средства в работе с персоналом и активно это средство используется, некоторые технические новшества открываются как бы заново.

Существенной предпосылкой для получения пакета заявительных документов в режиме онлайн является наличие на предприятии собственного выхода в Интернет и открытого сайта. Другое важное условие — указанная в рекламном объявлении вакансии возможность кандидату использовать онлайн для отправки своих документов.

Функции Интернета в отборе и найме достаточно широки. Во-первых, посредством выхода во Всемирную паутину у работодателя появляется возможность использовать ее как средство массовой информации и осуществлять самопрезентацию. Это является действенным инструментом маркетинга персонала: заочное знакомство с организацией может положительно влиять на формирование ее имиджа и соответственно на решение о возможном найме. Во-вторых, «не выходя из дома» организация может разместить сведения о вакансиях и пригласить кандидата заполнить анкету в режиме онлайн. В-третьих, все большее распространение получает практика тестирования кандидатов посредством Интернета и даже проведения с ними первичных собеседований. В-четвертых, Интернет может быть полезен работодателю в так называемых целях «фланкирования» (в военном искусстве фланкирование — ведение огня вдоль линии фронта во фланг боевого порядка противника). Под ними подразумевается острое положение с замещением вакансии, необходимость скорой отправки объявлений в газету и (или) помощи консультанта по персоналу. Согласно опыту многие

Таблица 6.1

Сравнительные оценки качества основных методов отбора кандидатов при найме

Метод отбора	Качественные характеристики	Запреты		Применение
		труда	денежных средств	
Анализ и оценка заявки-заявительных документов	Объективность — при бескомпромиссном анализе оценивается как низкая (негативная). Повышение объективности возможно через анализ по схемам — шаблонам или каталогам критериев. Субъективизм в оценке снижается при проведении анализа по меньшей мере двумя беспристрастными компетентными экспертами. Профессиональная валидность — 0,15. Практичность — значительно варьируется в зависимости от интензивности анализа. Примлемость кандидатами — средняя (определено по автобиографии и оценкам в свидетельствах). Достоверность — 0,80	В среднем не более 10 мин на пакет документов. При большом наборе суммарные затраты могут быть выше	В зависимости от квалификации эксперта	Метод предварительного отбора. Создает базис для возможного эффективного окончательного отбора. Цель метода в том, чтобы «отсортировать» как можно больше пригодных кандидатов или не поступать (не возвращать документы) пригодных
Тестирование	Объективность — достаточно высокая (в противовес ряду других методов, тестирование имеет преимущества в том, что гарантирует объективность при проведении, оценке и интерпретации результатов). Профессиональная валидность — средний показатель 0,15. Тестирование на интеллект дает лучший прогноз в успешности профессионального обучения, чем профессиональной успешности (в работе). При выборке 10 000 чел. средний коэффициент валидности $r = 0,39$ для успешности в образовании, в успехе при профессиональной занятости $r = 0,22$. Более высокий показатель — у тестов на концентрацию внимания, его прогноз, например, у водителей автобусов тесно коррелирует с частотой аварий. У личностного теста средняя валидность $r = 0,12$ (в некоторых случаях — до 0,27)	В зависимости от вида тестирования	Затраты по приобретению тестов на интеллект и тестов производительно-сти могут быть оценены как невысокие. Однако они многократно возрастают на этапе проведения тестирования и интерпретации его результатов. Для некоторых видов тестов производительности необходимы специальные	По результатам исследовательской лаборатории «Синенса», польза от применения психологического тестирования может быть оценена. Однако они многократно возрастают на этапе проведения тестирования и интерпретации его результатов. Для некоторых видов тестов производительности необходимы специальные

Продолжение табл. 6.1

Метод отбора	Качественные характеристики	Заплаты		Примечание
		труда	денежных средств	
Собеседование	<p>Практичность – тестирование на интеллект и выявление производтельности в большинстве случаев проблем не вызывает. Интеллектуальное тестирование может быть проведено как групповое мероприятие, это экономит затраты при проведении. Приемлемость кандидатами — как правило, большинство кандидатов относятся к тестированию критично или вообще считают необходимым этот метод при отборе отклонять. Проходит это из-за незнания кандидатами, что хотят определить с помощью тестирования. Тест производтельности, относимый к «самым неплохим», тем не менее воспринимается лучше, чем личный тест. Личностное тестирование часто характеризуют как «дущевный шлющаж». Есть мнение специалистов, что подобного вида тесты по соображениям профессиональной этики и права нужно вообще отклонять из практики отбора.</p> <p>Достоверность — в тестах на интеллект и тестах производтельности коэффициент достаточно высокий, например, у тестов на концентрацию внимания в среднем он равняется 0,85. В группе личностных тестов несколько ниже 0,5 – 0,8.</p> <p>Объективность — зависит от степени структурированности собеседования и избегания интервьюером похвал в виде телефонных звонков и других отвлечений. Объективность может уменьшаться из-за неточно поставленного вопроса и интуитивной оценки ответа.</p> <p>Прогностическая валидность — 0,14–0,19 (структурированное интервью — 0,29; интервью с ведением протокола ответов кандидата — 0,30–0,47).</p>	<p>Затраты различны. Например, собеседование с претендентом на должностное высокое</p>	<p>Величина расходов на разработку метода может быть различной. Например, затрат на структурированное интервью может вообще не быть.</p>	<p>Через структурированные интервью разработчики добиваются значительного увеличения его валидности (иногда действительность предсказаний удаивается), из-за чего</p>
	<p>Качественные характеристики</p>			

Продолжение табл. 6.1

Метод отбора	Качественные характеристики	Заплаты		Примечание
		труда	денежных средств	
	<p>Практичность — при отборе вопросов необходимо принимать во внимание правовые ограничения, вопросы интервью должны, если они имеют отношение к занимаемой должности.</p> <p>Приемлемость кандидатами: если кандидат, а также интервьюер оценивают собеседование как прямой и личный метод, то кандидат входит в установленный личностный контакт и показывает свои качества и свойства.</p> <p>Отношение к собеседованию улучшается, если оно ведется несколькими интервьюерами с одним кандидатом.</p> <p>Достоверность — 0,20–0,85 (0,53), чем более стандартизировано интервью, тем согласованнее оценка</p>	<p>уровня может проводиться несколькими высококвалифицированными руководителями более одного часа, на некоторых рядовых — молодых специалистов в течение 15 мин</p>	<p>Совсем другое положение у структурированных форм собеседования. Они достигают 22–25 тыс. евро для одного интервью. Расходы на проведение могут иметь значительные колебания в зависимости от числа участников и статуса вакантных должностей. Как правило, такие расходы, как оплата проезда кандидата, суточные и в случае необходимости гостиница, имеют место вне зависимости от того, ведется ли долгий и обстоятельный разговор с претендентом или он уже «тесте» нескольких минут встречи прощаетсь. Из этого мож-</p>	<p>относительно высокие расходы на структурирование могут быть обоснованными</p>

Продолжение табл. 6.1

Метод отбора	Качественные характеристики	Заплаты		Примечание
		труда	денежных средств	
			<p>сделать вывод- заключение, что присутстве кандидата — с позиций экономичности — для сбора информации нужно использовать по возможности более интенсивно. На основании достигнутой ограниченной протностической действительности от проведения неструктурированного интервью эксперты — по экономическим соображениям — работа- дателя отоваривают. Затраты по проведе- нию структурирован- ных вариантов, если они вообще есть, не намного выше затрат на неструктурирован- ное интервью</p>	

Продолжение табл. 6.1

Метод отбора	Качественные характеристики	Заплаты		Примечание
		труда	денежных средств	
Биографи- ческое ан- кетирование (БА)	<p>Объективность — высокая из-за стандартизированно- го охвата данных и формирования мнения на основе статистически обработанных данных. Протностическая валидность — 0,40–0,70. Практичность — применение биографических анкет в целом оценивается как непроблематичное. Анкета делает возможным даже при большом числе кандида- тов получить исчерпывающую биографическую ин- формацию об отдельном кандидате. Стандартизиро- ванный сбор данных делает оценку содержания анкет быстрой и простой. Примлемость кандидатами: метод может быть при- емлем, если вопросы юридически выверены и согла- сованы с советом организации, сотрудниками и кан- дидатами, а вопросы личностного содержания допус- каются только в том случае, если они имеют непо- средственное отношение к данной должности. Достоверность — 0,94</p>	<p>Затраты времени — больше</p>	<p>Формирование ин- струментария и про- ведение БА относят к высокозатратному мероприятию, сумма для организации и реализации одной оценочной сессии с помощью БА дости- гает 37,5 тыс. евро</p>	<p>Метод относят к функ- ционально- и органи- зационно-слеци- фическим, т. е. име- ющем смысл в том случае, если инстру- ментарий разработан для конкретного пред- приятия. Вторая осо- бенность — примене- ние метода оправдано с позиций высокой затрат времени и де- нег для предприятий с относительно боль- шими по численности и постоянными маро- притиями по реку- ртингу и отбору. В этом случае он ста- новится сравнительно недорогим</p>

Метод отбора	Качественные характеристики	Труды	Заплаты денежных средств	Примечание
Профессиональные испытания	<p>Объективность — гарантирована, по крайней мере, на этапе проведения, если задания стандартизированы. Прогностическая валидность — 0,30–0,50.</p> <p>Практичность — необходимо различать по этапам. Конструирование (этап разработки) заданий может быть связано по различным обстоятельствам с высокими затратами. Проведение сильно зависит от того, какой вид трудовых испытаний должен быть применен. Испытание, связанное с набором текста (пишущей машинкой или компьютером), относительно беспроблемно и может быть быстро реализовано. Приемлемая механика будет намного затратнее.</p> <p>Приемлемость кандидатами — открытого сопротивления методу практикой не выявлено. Это отношение объясняется, во-первых, видимой его действительностью, во-вторых, тем фактом, что метод дает информацию о требованиях к деятельности, а это определяет, с другой стороны, самоселекцию. Выявлено, например, что при пригласении всех кандидатов на работу должны участвовать в профиспытаниях из группы наиболее слабых приняты пригласение лишь 23%, из группы сильнейших — 91%.</p> <p>Достоверность — скорее высокая</p>	<p>Метод относится к высокосозатратным по времени</p>	<p>Затраты на разработку подходящих предприятий трудовых испытаний могут быть в зависимости от обстоятельств очень высокими. Проведение в сравнении с большим количеством вариантов тестирования также финансово (из-за затрат времени) расходит из-за того, что кандидаты в большинстве случаев должны проработать (и оцениваться) по одному. Предприятие имеет значительные расходы при необходимости испытывать большое число кандидатов</p>	<p>Метод рекомендуется использовать из-за универсальных возможностей предсказания профессионального потенциала и поведения кандидата</p>

Метод отбора	Качественные характеристики	Труды	Заплаты денежных средств	Примечание
Графологическая экспертиза	<p>Объективность — ограниченная.</p> <p>Прогностическая валидность.</p> <p>Практичность — диагностика должен проводить специалист с профильным образованием, что связано с соответствующими затратами. Преимущество графологической экспертизы, например перед тестированием, в том, что присутствие кандидата не требуется.</p> <p>Приемлемость кандидатами — против графологической экспертизы часто выдвигаются возражения. Много споров идет вокруг того, соглашается ли кандидат «автоматически» на проведение присланной им автобиографии или других выполненных от руки заявленных документов. По этому поводу, например, в Германии в 1982 г. было опубликовано мнение экспертов по трудовому законодательству о невозможности проведения экспертизы без письменного согласия кандидата.</p> <p>Достоверность — 0,95 (аспект надежности графологического анализа — относительно особенностей почерка и относительно их интерпретации). По оценкам, почерк конкретного человека в нормальных условиях гомогенен и со временем более или менее стабилизи-</p>	<p>Колесблются в зависимости от квалификации графолога и поставленных перед ним задач</p>	<p>В диапазоне от 20 до 1800 евро</p>	<p>С точки зрения соотношения затрат-выгода многие специалисты использовать метод не советуют</p>

Продолжение табл. 6.1

Метод отбора	Качественные характеристики	Заплаты денежных средств		Примечание
		трудо	денежных средств	
Оценочный центр (Assessment Center – AC)	Объективность — различают объективность проведения (базируется на существовании генеральных и точных указаниях к действию, например, в ролевых играх решающим является то, что образец возможных реакций участников стандартизирован). Объективность оценки зависит, во-первых, от того, будут ли наблюдатели фиксировать в процессе выполнения заданий конкретные шаги поведения участников и, во-вторых, насколько однозначно регулируется поведение наблюдателя поведению оцениваемой. Объективность интерпретации достигается через использование наблюдателей соответствующих наблюдательных и оценочных листов и через коллективную оценку кандидата всеми экспертами Прогностическая валидность — 0,44 – 0,71. Оценку 422 кандидатов, полученную посредством AC, проверили через 10 лет: коэффициент валидности составил, соответственно, для выпускников колледжей — 0,44, для кандидатов без образования в колледже — 0,71. Валидность «почтовой корзины» — 0,19–0,44; «групповых дискуссий» — 0,25 – 0,50.	Заплаты времени высокие. На проведение процедуры AC группе из 10–12 чел. требуется в зависимости от варианта выбранных заданий 2–3 дня; для каждой из подгрупп в 3–4 чел. назначается инструктор-наблюдатель	Метод относят к высокозатратным. Стоимость разработки AC-процедур доходит до 250 тыс. евро. Проведение в расчете на одного участника — 1750 евро	Вывод специалистов: чем выше индивидуальная дифференциация в выполняемой работе, тем выгоднее применение высоковалидных, а постому и очень затратных методов отбора

Окончание табл. 6.1

Метод отбора	Качественные характеристики	Заплаты денежных средств		Примечание
		трудо	денежных средств	
	Практичность – значительные затраты связаны с подготовкой содержательной стороны AC, а также обращением к внешним консультантам, которые принимают на себя обязанности по проведению мероприятия. Много также подготовительной работы – рассылка приглашений кандидатам, обеспечение пригласительными и т.д. Не последней в ряду проблем оказывается выбор времени для проведения оценки, чтобы все наблюдатели имели возможность от начала до конца (2–3 дня) провести мероприятие. Чаще предприятие прибегает к услугам соответствующих организаций. Приемлемость кандидатами: достаточно высокая из-за очевидного приближения к практике трудовой жизни, а также прозрачности процедуры. Достоверность — 0,80–0,90 (получено на основании повторных измерений)			

Примечание. Образцы заявительных и других документов, используемых при найме на работу в некоторых странах Европейского союза, приведены в приложениях 2–12.

организации посредством анонсирования вакансии в Интернете решают проблему покрытия долгосрочной потребности в работах и регулярной — в молодых специалистах.

Наиболее действенным «попаданием» к кандидату через сеть Интернет из всего континента претендентов на вакансии являются молодежь, с даты своего рождения приобщенная к компьютеру, Интернету и электронной почте. Молодые люди придают большое значение такой возможности информировать о себе потенциального работодателя и посредством электронной почты заниматься. Присутствие предприятия в Интернете для этого круга претендентов — часто первый важный селекционный критерий в определении качества работодателя.

Другой представительной группой претендентов, охотно использующих Интернет и заявительные документы в режиме онлайн, практики называют рабочую силу, на настоящий момент занятую в различных должностях за рубежом. Например, из Польши необходимые заявительные документы посредством обычной почты до адресата в Германии идут в среднем 14 дней; ищущий работу из Венесуэлы может появиться на интервью не через короткое время, однако планирует через определенное время быть в Европе и хотел бы в это время участвовать в установочном собеседовании.

Отмечая позитивные и негативные моменты в общении кандидата и работодателя через Интернет, специалисты приходят к выводу, что на многих предприятиях существует некоторый психологический барьер, взяв который пока не в состоянии каждый из ответственных за работу с кадрами. Следование установившимся традициям, согласно которым претендент должен начать контактирование с классически оформленным пакетом документов, иногда создает в службе персонала предубеждение к кандидатам с «тремя залетными бумажками» электронной почты, сомнение в серьезности их намерений получить рабочее место именно на данной фирме. Положительное отношение к электронным заявкам прослеживается в большей степени в так называемых «компьютерных» организациях и подразделениях, что, по прогнозам, должно стать в перспективе нормой и для других работодателей.

Минусом в электронных заявительных документах практики считают часто встречающиеся «неряшливые», непродуманные авторами формулировки. Другой недостаток для бумаг подобного ранга — нередкая доверительно-домашняя форма изложения (из привычки каждодневного циркулирования электронных писем между друзьями). Такие моменты могут свидетельствовать либо

о том, что кандидат не сознательно, а по привычке жанра *e-mail* создал дискуссионную ситуацию с «самопрезентацией» или он не умеет «продать проект собственного дела». И в том и в другом случаях эксперт не считает автора серьезным претендентом на вакансию. Нормой в электронных документах на наем является идентичная с классической структура изложения, например табличная форма автобиографии и т.п., позволяющая в анализе документа применить те же оценочные критерии, что и к содержанию заявительных бумаг, присланных по почте.

Практикой доказано, что интернет-заявки на получение рабочего места, оформленные с необходимыми требованиями, представляют действенный (в том числе также с позиций затрат) инструмент для *первичного контакта* и соответственно *первичной селекции* кандидатов. Ограниченный резюме и автобиографией, интернет-пакет должен быть впоследствии дополнен другими требуемыми бумагами и фотографией (иногда заявителя присылают сканированное фото, что тоже для предварительного этапа отбора допустимо).

6.2.2. Компьютер в оценке пригодности кандидатов

Вопреки публикуемым прогнозам об интенсивности применения компьютера в отборе кандидатов при найме реально этот процесс сопровождается использованием новых технологий достаточно медленно. Например, по оценкам исследователей Германии, только каждое десятое из попавших в выборочную совокупность предприятий отметило, что отбор «подкрепляется» использованием компьютерных технологий. Не более 9% из них применяют компьютер при проведении собеседования; 3% — в процедурных заданиях оценочного центра, столько же — при осуществлении психологического тестирования; 1,5% — биографического анкетирования.

Согласно данным исследования одного из немецких университетов компьютер целесообразен, например, в проведении так называемого «адаптивного тестирования», в котором смену тестовых заданий провести априори невозможно. После каждого ответа на вопрос оптимальная последовательность других выбирается из большого опросника. Испытуемые отвечают только на те вопросы, которые соответствуют уровню их развития и достижений, что способствует сокращению продолжительности тестирования.

Раздел III

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ИНТЕРНАЦИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИНТЕРНАЦИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

7.1. КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИНТЕРНАЦИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Эволюция работы с персоналом в организациях, согласно выводам специалистов, после 2000 г. характеризуется тремя основными тенденциями: децентрализацией, экономизацией и интернационализацией^{*}.

Интернациональные, мультинациональные, транснациональные, а также глобальные предприятия существенно отличаются от предприятий национального или местного масштаба. Еще Говард В. Перлмуттер подразделял организации на «этноцентрические», «полицентрические» и «геоцентрические». Подобное деление учитывает степень преобладания на предприятии соответствующей системы ценностей, в которой находит отражение его внутренняя структура, стиль руководства, процессы контроля и коммуникаций. Эта система ценностей может возникать в самой стране (этноцентрический вариант), вводиться из соответствующих или даже всех географических зон деятельности (полицентрический), а также принимать новую, действующую в мировом масштабе своеобразную форму, которая раньше существовала скорее как взгляд в будущее, чем реальность (геоцентрический).

Все чаще в современных средствах массовой информации идет речь о корпорациях, не имеющих государственной принадлежности (*stateless corporation*), что говорит не только об эволюции процесса интернационализации, но и о его революционных скачках. В конце 1990-х гг. в специальной литературе можно было встретить такой тезис: ... достаточно сложно дать короткое, логически связанное и емкое определение, что такое международ-

^{*} Öchsler W.A. Personal und Arbeit nach 2000. – In Herausforderungen an das Personalmanagement in Gegenwart und Zukunft. Mannheim, 1997. S. 32–39.

ное предприятие или что понимается под управлением его персоналом. Для данной ситуации пригодна крылатая фраза: «Описать это невозможно, но мы узнаем это, когда видим».

Спустя десятилетие тезис потерял свою «крылатость». Из-за стремительного роста числа предприятий, деятельность которых выходила за пределы существовавших ранее государственных границ, накопленного опыта и частой проблемы коррекции управления различными сегментами организационного международного бизнеса описать интернациональное предприятие и соответственно управление интернациональным персоналом стало и необходимо, и возможно.

Под стратегическим управлением интернациональным персоналом понимают направление активизации основных кадровых функций, определяемое общей стратегической активностью, а также организационной структурой многонационального предприятия и способствующее достижению его глобальных целей и интернациональных устремлений. Схема стратегического управления интернациональным персоналом приведена на рис. 7.1.

Процесс интернационализации управления персоналом в организациях, по версии Н. Адлера, включает четыре основные фазы (табл. 7.1), идентифицируя и характеризуя которые ученые ис-



Рис. 7.1. Стратегическое управление интернациональным персоналом

Составлено по: Weber W., Festing M., Dowling P.J., Schuler R.S. Internationales Personalmanagement. Wiesbaden, 1998. S. 270.

* Kressler H. W. Human Resource Management im internationalen Unternehmen. – In: Internationales Personalmarketing: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Wiesbaden, 1992. S. 25.

Характеристика фаз глобализации

Признаки, показатели	Фаза 1 Национальная	Фаза 2 Интернациональная	Фаза 3 Мультинациональная	Фаза 4 Глобальная
Доминирующий аспект	Продукт	Рынок	Цена	Стратегия
Конкурентная среда	Внутренний рынок	Мультирынки с преобладанием внутренних	Мультинациональная	Глобальная
Значение международной деловой деятельности	Маргинальное	Имеет большое значение	Крайне важное	Доминирующее
Признаки изделий или услуг	Новые и единичные	Преобладающе стандартизированные	В полном объеме стандартизированные	Массовое производство
Доля НИОКР в обороте	Высокая	Уменьшающаяся	Очень низкая	Высокая
Доход с оборота	Высокий	Уменьшающийся	Очень низкий	Высокий
Конкуренция	Отсутствует	Слабая	Сильная	Значительная
Рынок	Малый внутренний	Большой	Более емкий	Большой, насколько это возможно
Место производства	В пределах страны	Внутри страны и первичных рынков	Мультинациональные, благоприятные с точки зрения затрат	Глобальные, благоприятные с точки зрения затрат
Экспорт	Отсутствует	Растущий, с высоким потенциалом	Высокий	Экспорт и импорт
Структура	Функциональная/ дивизиональная. Централизованная	Функциональная с интернациональной дивизиональностью. Децентрализованная	Мультинациональное поле деятельности. Централизованная	Глобальное соединение централизации и децентрализации

Источник: Adler N.I. International Dimensions of Organizational Behavior. Boston MA, 1997.

ходят из того, что изменения, которые претерпевает продукт в течение своего жизненного цикла, имеют значительные предпосылки (импликации) как для взаимодействия организации с внешней средой, так и для ее внутренней функциональной деятельности.

Соответственно этому различаются три ступени: высокие технологии, рост и интернационализация, зрелость. Классификация фаз интернационализации организации с положенными в ее основу ступенями жизненного цикла изделия распространяется как на производственные хозяйствующие субъекты, так и специализирующиеся на оказании услуг.

Фаза 1. Национальная. Предприятие предлагает на внутреннем рынке новые и единичные высокотехнологичные изделия или услуги. Предпосылкой для этой позиции является высокая доля в обороте научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. При отсутствующей конкуренции предприятие концентрируется на внутреннем рынке и достигает при этом высокой прибыли с оборота. Производство осуществляется в своей стране, при практически отсутствующем экспорте.

В целом фаза квалифицируется как ориентированная на продукт. Структура предприятия – функциональная или дивизиональная, характеризуется высокой степенью централизации.

Фаза 2. Интернациональная. Предприятие предлагает на многих рынках преимущественно стандартизированные изделия или услуги при уменьшенной в то же время прибыли с оборота. Это может быть деятельность уже в мировом масштабе с соответственно высоким экспортом. Существенным фактором для успеха является присутствие предприятия на многих рынках. Доля научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ на этой фазе более низкая, конкуренция – слабая. Производство осуществляется в своей стране, также, возможно, в сфере других первичных рынков. Фаза в целом обозначается как ориентированная на рынок. Структура предприятия – функциональная с интернациональной дивизиональностью. Преобладает децентрализация.

Фаза 3. Мультинациональная. Предприятие предлагает на большом интернациональном рынке при очень низкой прибыли с оборота и сильной конкуренции полностью стандартизированные изделия или услуги, которые изготовлены с применением широко распространенных технологий. Доля научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в обороте незначительна. Успех предприятия может быть обеспечен только через осо-

бо низкие затраты. Они же и являются ориентирами для организации мест производства, размещаемых по всему миру.

Фаза 4. Глобальная. Жизненные циклы изделий, сократившиеся после Второй мировой войны, по Адлеру, также отразились на стратегии интернациональных предприятий. Предприятия, которые функционируют на четвертой фазе, предлагают на глобальных (больших, насколько это возможно) рынках высококачественные, отвечающие современным потребностям клиентов изделия и услуги. Из-за высокой степени массовости производства текущие затраты становятся очень низкими. Предприятия действуют практически одновременно на обозначенных выше фазах, так как стремятся как к локальной дифференциации, так и глобальной интеграции.

В дальнейшем снова необходимы большие инвестиции в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы из-за их высокой доли в обороте. Прибыль от оборота – высокая. В любом случае значимой остается конкуренция, причем присутствуют или отдельные немногочисленные конкуренты или таких конкурентов много. Глобальному рынку соответствует глобальный выбор мест производства, осуществляемый тоже глобально по признаку затратности. В целом фаза глобализации, одновременно содержащая элементы других фаз, обозначается как ориентированная на стратегию.

Структура предприятий, находящихся на этой фазе, характеризуется как гетерогенная. Они строятся не по принципу иерархии, так имеют не только единственный центр в исходном предприятии, а много центров в различных странах, в которых концентрируются по мере необходимости различные функции или продуктовые сферы, т.е. речь идет о смешении централизации и децентрализации.

Интернациональная деловая активность предприятий представляется четырьмя различными вариантами (табл. 7.2). Адлер центральной задачей мультинационального предприятия считает не направленность на то, чтобы как можно лучше определить интернациональную политику в области персонала, а в том, чтобы найти лучший образ действия между внешним миром, общей стратегией и политикой персонала. Оперируя на третьей или четвертой фазе, некоторые предприятия тем не менее, как выявлено Адлером, используют установки в управлении персоналом, аналогичные с первой или второй фазами. Какие из установок управления персоналом оптимальны для отдельных фаз, показано в табл. 7.2.

Оптимальные установки управления персоналом

Показатели	Фаза 1 Националь- ная	Фаза 2 Интерна- циональная	Фаза 3 Мультина- циональная	Фаза 4 Глобальная
Стратегическая перспектива	Этноцентри- ческая	Полицен- трическая	Мультицен- тричная	Глобальная
Чувствитель- ность к культуре	Незначима	Имеет важ- ное значе- ние	Имеет ме- нее важное значение	Очень важ- ное значе- ние

Источник: Adler N.I. Op. cit.

Изменения в управлении персоналом предприятия относительно фаз глобализации показаны по 12 основным характеристикам в табл. 7.3.

Являясь в целом аргументированной и признанной, концепция четырех фаз в то же время не лишена недостатков. Во-первых, в поле критики — положенная в основу выявления фаз интернационализации модель жизненного цикла изделия, лишь описывающая и не объясняющая сущности. Во-вторых, недостатком концепции является установление границ выделенных фаз —

Таблица 7.3

Изменения в управлении персоналом по фазам глобализации

Признаки, характеристики	Фаза 1 Националь- ная	Фаза 2 Интернацио- нальная	Фаза 3 Мультина- циональная	Фаза 4 Глобальная
Замещение вакансий иностранцами	Отсутствует (мало)	Много	Не часто	Много
Задачи персонала	Управление	Продажа (управление) трансфертов технологий	Управление	Координация, интеграция
Целевые группы для командирования за рубеж	Отсутствует	Работники среднего уровня, продавцы	Работники высокого уровня	Менеджеры с высоким потенциалом, лучшие руководители
Влияние на карьеру заграничного командировки	Нейтрально-негативное	Неблагоприятное для карьеры на основном предприятии	Важно для глобальной карьеры	Обязательны для руководителей, ориентированных на рост

Признаки, характеристики	Фаза 1 Националь- ная	Фаза 2 Интернацио- нальная	Фаза 3 Мультина- циональная	Фаза 4 Глобальная
Возвращение персонала	Трудное	Трудное	Менее трудное	Легкое
Тренинги, обучение языку, культуре	Отсутствуют	Ограничены (например, одна неделя)	Более длительный период	Непрерывно сопровождающие карьеру
Участники тренингов	Нет	Иностранцы	Иностранцы	Менеджеры-иностранцы
Вид карьеры	Национальная	Национальная	Иногда интернациональная	Глобальная
Национальность руководителей	Основной страны	Основной страны	Основной страны, иногда принимающей страны	Мультинациональность
Необходимые способности	Технические и менеджерские способности	Технические и менеджерские способности, приспособления к культуре	Технические и менеджерские, познавательные культурных различий	Технические и менеджерские, способности интеркультурной деятельности
Побуждения, мотивация	Деньги	Деньги и риск на грани авантюризма	Шансы проявить себя	Шансы проявить себя, рост
Вознаграждения, компенсации	Дополнительная оплата в качестве компенсации за нагрузки за границы		Менее обширный пакет мотиваций	

Источник: Adler N.I. Op. cit.

определить отдельные фазы и четко отделить их друг от друга достаточно сложно. Смена отдельных фаз происходит также не всегда описанным в концепции образом. Не даются временные рамки для перехода от одной фазы к другой. Кроме того, возникает сложность, если рассматривается не только однопродуктовое предприятие, а предметом анализа становится диверсифицированное, действующее в различных сегментах интернациональное предприятие.

Несмотря на открытую критику, концепция четырех фаз признается важным опорным пунктом в рамках анализа сильных и

слабых сторон предприятия, а также анализа его окружающей среды, результаты которых могут способствовать совершенствованию аналитической работы и формированию интернациональной деятельности в области персонала.

Далее, говоря об интернациональных предприятиях, будем иметь в виду предприятия, находящиеся на разных фазах интернационализации (фазы 2, 3 и 4), не акцентируя внимание на особенностях управления их персоналом на отдельных фазах развития.

7.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЕННОСТЕЙ ТЕХНОЛОГИИ ИНТЕРНАЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Реализуя функции организации по отбору, развитию и целенаправленному использованию человеческих ресурсов, национальный менеджмент персонала ориентируется на принятую в стране систему трудовых отношений, закрепленную соответствующими правовыми нормами. При изменении радиуса действия управления персоналом, связанном с выходом организации на интернациональное поле деятельности, привычные сферы работы с персоналом, как показывает практика, изменяются.

Направления и особенности этих изменений можно проследить по трехмерной модели Вебера—Моргана* (рис. 7.2). *Первое измерение* ориентировано на следующие, в целом вышеобозначенные функции управления персоналом: отбор, развитие, компенсации работникам, руководство. *Второе* — на различение трех категорий стран, играющих роль в интернациональном управлении персоналом:

- принимающая страна, где находятся дочерние предприятия;
- страна исходная, в которой расположена основная часть интернационального предприятия;
- другие страны, которые могут быть источником трудовых или финансовых ресурсов для интернационально функционирующего предприятия.

Третье измерение дифференцирует три группы сотрудников одного интернационального предприятия:

- сотрудники, имеющие гражданство той принимающей страны, в которой расположено дочернее предприятие (МС);

- сотрудники — граждане страны исходной, где расположена основная часть международного предприятия (СИС);
- сотрудники, имеющие гражданство третьей страны (СДС).

Например, если в крупной немецкой компании «Вюрт» заняты граждане Испании на территории Испании, то они относятся к категории МС. Если бы персонал из Германии был командирован в Испанию, то он являлся бы СИС. Занятость испанских работников в компании «Вюрт» в Новой Зеландии относит их к группе СДС.

С принятием во внимание трехмерной модели интернациональное управление персоналом можно определить как направление активизации человеческих ресурсов в организации посредством традиционных функций (отбора, развития, компенсаций, руководства), реализуемых с учетом категории страны и группы занятого персонала.

Основное отличие интернационального управления персоналом от национально-ориентированного состоит в комплексном подходе, предполагающем осуществление профильной деятельности в разных странах и с носителями различной национальности.

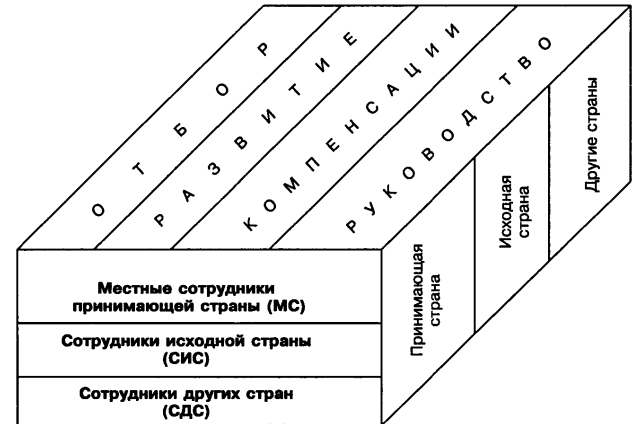


Рис. 7.2. Модель интернационального управления персоналом
Составлено по: Weber W., Festing M., Dowling P.J., Schuler R.S. Op. cit. S.10.

* Впервые о модели было заявлено Морганом в 1986 г., затем — В. Вебером и М. Фестингом в 1991 г.

Практика показала, что смещение фокуса внимания на финансовый менеджмент и маркетинг как традиционно основные факторы в принятии решений по интернациональным операциям и задействование принципов и техники работы с персоналом, эффективных на национальном уровне, в другой стране ведут к посредственным результатам работы в целом. Исследование интернациональных предприятий США подтвердило, что деловые неудачи являются следствием слабого менеджмента персонала, непонимания коренных различий управления людьми в своей и чужой среде.

Комплексность интернационального управления персоналом по сравнению с национальным состоит в необходимости знания и одновременно принятия во внимание совокупности специфических факторов, служащих в то же время основными различиями двух моделей управления персоналом. Основными из них, по версии В. Вебера*, являются:

- большой диапазон активности;
- глобальные перспективы;
- значение личной сферы сотрудника;
- весомость деятельности по работе с персоналом;
- учет факторов риска;
- различие экономических систем;
- различия ценностных баз.

Большой диапазон активности. Деятельность в интернациональной среде предполагает регулирование относительно новых сфер, принятие во внимание которых на национальном уровне необходимости не вызывает. К ним относятся международное налогообложение, зарубежные командировки, административные услуги, поддержание отношений с правительством принимающей страны, услуги по переводу.

Международное налогообложение. Работающие за границей могут нести налоговые обязательства как перед своей, так и принимающей страной, поэтому между этими странами должно заключаться соглашение, регулирующее налогообложение и этим способствующее при предоставлении работы за рубежом избежать негативных последствий, связанных с налоговыми реальностями. Проблемы формирования таких соглашений — в различиях налоговых законодательств, действующих в отдельных принимающих странах. Они разрешимы, но требуют временного лага между деятельностью работника за рубежом и прояснением на-

циональных и интернациональных налоговых обязательств. Для избежания возможных осложнений многие интернациональные предприятия привлекают крупные консультационные фирмы, специализирующиеся на налогах. Частично такими ноу-хау владеют службы управления персоналом предприятий большого бизнеса, которые сами формируют договоры для работников, занятых на интернациональном уровне.

Зарубежные командировки. Осуществление заграничных командировок включает в себя:

- отбор сотрудников для международной деятельности;
- развитие и организацию тренинговых мероприятий по подготовке и пребыванию за границей;
- подготовку постановления о въезде, визы и разрешения на работу;
- обеспечение информацией о жилье, медицинском обслуживании, близости магазинов, возможностях отдыха, обучения детей;
- о формах и порядке оплаты труда занятого за рубежом сотрудника, определении различных надбавок, налоговых привилегиях, а также о переводе жалования за границу.

Для выезжающего на работу сотрудника многие из этих факторов могут стать причиной для беспокойства, их оптимальная проработка требует значительных затрат времени службы управления персоналом и внимания самого командированного. Практики отмечают, что в любом случае эта работа предполагает значительные большие временные затраты, чем при перемещениях на национальном уровне.

Административные услуги. Обязанностью предприятия, действующего в интернациональной среде, является предложение в каждой из стран-адресатов командированному сотруднику услуг административного характера. Они включают, например, помощь в выборе жилья или разрешение проблемы согласования документов по инстанциям. По заключению одного из консультантов по кадровым вопросам, каждый, кто хотя бы раз брал на себя подобные задачи, знает, как важна опека командированному и его семье. Оказание административных услуг — это сложная работа, требующая значительных затрат времени, поскольку подход к ним не всегда четко определен и часто не соответствует местным правилам. Для разгрузки служб персонала решением значительного числа подобных проблем занимается так называемый специализированный «сервис перемещений». В случае когда сервис вопрос не решает, подключается предприятие, а также

* Weber W., Festing M., Dowling P.J., Schuler R.S. Op. cit. S.12–19.

служба управления персоналом. Например, могут возникнуть проблемы этического характера, если какой-либо обычной, общепринятый и легальный в принимающей стране, в родной стране квалифицируется в лучшем случае как неэтичный, в худшем случае — нелегальный. Так, получение разрешения на работу после обязательной проверки на СПИД, привычное в принимающей стране, может вызвать недоумение или протест у командированного работника, в родном государстве которого подобного рода тестирование является нелегальным.

Поддержание отношений с правительством принимающей страны. Такая деятельность актуальна прежде всего в тех странах, где разрешение на работу и другие сертификаты проще получить при налаженных личных отношениях представителя интернационального предприятия с ответственным представителем правительства. Поддержание таких отношений помогает в решении потенциальных проблем, которые могут возникнуть из-за неясных квалификационных требований к «интернационально занятому» работнику и из-за расплывчатых критериев требований в таких документах, как разрешение на работу.

Для многих стран деятельность по «поддержанию отношений» может быть сопряжена с проблемами. Например, для американских интернациональных предприятий они возникают в случае имевших место платежей или действий, связанных с оплатой, т.е. с обедами, ужинами или подарками, противоречащими требованиям закона против взяточничества.

Услуги по переводу. Перевод внешней и внутренней корреспонденции персонала часто является дополнительной задачей для интернационально функционирующей кадровой службы. Такие услуги зачастую оказываются всем исполняемым отделам интернационального предприятия, связанным с границей.

Глобальные перспективы. Как правило, менеджеры по персоналу предприятия, функционирующего в национальной среде, проводят работу с группой занятых одной национальности, для которых используется единая политика вознаграждений и действуют обязательства уплаты налогов только в одной стране. Ответственные за работу с персоналом на интернационально действующем предприятии, напротив, стоят перед проблемой координации различных национальных групп. Например, МС, СИС и СДС (см. рис. 7.2) могут взаимодействовать с головным офисом дочернего предприятия за океаном. Чтобы избежать проблемы неравного обращения с персоналом, кадровую политику необходимо ориентировать на

глобальные перспективы. Например, значимая глобальная перспектива для занятых в интернациональной среде состоит в том, чтобы они вне зависимости от национальности получали бы равноценную сумму заграндоплат. Практика показывает, что некоторые интернациональные предприятия начисляют надбавки работникам исходной страны, не распространяя их на группы СИС и СДС. Такая политика подтверждает стереотип, что местные сотрудники как командированные от головного предприятия находятся в привилегированном положении. Реализация потребности в комплексном и одинаковом подходе, возникающей при совместной деятельности работников многих национальностей, является одной из важных задач, входящих в поле деятельности интернационального менеджмента персонала.

Значение личной сферы сотрудника. При отборе и развитии сотрудников, командироваемых за границу, а также их эффективным управлением — все равно, идет ли речь о МС, СИС или СДС, их личная сфера затрагивается в большей степени, чем у других коллег. Отдел, занимающийся международными делами, должен удостовериться в том, что у командированного работника сформировалось понимание основных директив по его работе за рубежом. Наряду с предоставлением жилья и медицинским обеспечением важное значение имеет составление компенсационного пакета. В дальнейшем обычно предлагаются варианты адекватного обучения детей, в некоторых «менее гостеприимных» местах — также варианты отдыха. Многие интернациональные предприятия организуют отделы, координирующие выполнение вышеуказанных программ и предлагающие услуги для МС, СИС и СДС. В спектре их деятельности: оформление банковских дел, инвестирования, оплата аренды во время отсутствия съемщика, организация поездок домой и окончательного возвращения на родину. В соответствии с этим службы управления персоналом поддерживают более тесные контакты с семьями командированных, чем во время их работы на территории родной страны, где вмешательство в личную сферу ограничивается вопросами страховки. Из-за неактуальности этих аспектов на национальном уровне менеджеры по персоналу часто незнакомы с относящимися к ним вопросами, познания и опыт по решению которых им приходится приобретать при переходе предприятия к деятельности в интернациональной среде.

Весомость деятельности по работе с персоналом. За повышением степени интернационализации предприятия, как показы-

вает практика, следует изменение значимости различных функций менеджмента персонала. На начальных этапах деятельности в интернациональной среде зарубежной деятельностью часто руководят менеджеры из группы МС. При снижении потребности в отправке за рубеж сотрудников головного предприятия (МС) и появлении в его распоряжении все большего числа обученных работников из принимающей страны (СИС), средства, ранее направляемые на такие сферы, как налогообложение занятого за границей персонала или организацию переезда, направляются на отбор и подготовку СИС-контингента. Для выявления потенциала и обучения работников принимающей страны часто разрабатываются стратегии их развития, которые по продолжительности, формам и методам могут иметь значительные различия с привычно осуществляемыми на национальном уровне. Меняется инструментарий определения пригодности кандидатов на наем, что требует дополнительной работы менеджеров по персоналу в отборе методик, определении их валидности, приемлемости презентентами, затратности.

Часто методы, традиционно эффективно действующие в национальной среде, оказываются непригодными для работы с кандидатами другой ментальности. Например, в странах с высоким уровнем развития легче воспринимаются нанимающимися проверочные задания: тесты, элементы оценочного центра, в развивающихся — их применение менее результативно. Особого внимания требует разработка мотивационного механизма, который, как правило, не идентичен используемому в родной стране. Во-первых, формат материального стимулирования соотносят не с существующим на родине, а с принятым в принимающей стране. В противном случае, уборщица интернационального предприятия, расположенного на ее территории, может иметь жалование, многократно превышающее доход руководителя соседнего предприятия, действующего на национальном уровне. Во-вторых, премии к праздникам, традиционным в европейских странах, не будут иметь аналогичной стимулирующей роли в азиатских, где работники исповедуют другую религию и имеют праздники в иное время. В-третьих, качество нематериальных побудителей к труду определяют на основании изучения специфики потребностей местного населения. Если, например, на головном предприятии эффективно действует система внутренних мотиваторов и для персонала главными достоинствами работы являются самостоятельность и гибкий график ее исполнения, возможность «дробления» отпуска и т.п., то в дочернем — значимыми мотиваторами остаются ясно очер-

ченные рамки заданий, различного рода доплаты, изменения должностного статуса, т.е. элементы внешнего мотивирования, в данном случае более показанного к практическому применению. Опыт свидетельствует также о необходимости изменения активности менеджеров по персоналу и в других сферах кадровой работы на интернациональном уровне.

Учет факторов риска. Последствия неудачной деятельности на интернациональном уровне часто, как показывает практика, приносят больший финансовый и моральный ущерб, чем на национальном. Постоянной проблемой, требующей денежных затрат, является преждевременное возвращение командированного сотрудника. Исследования практики командирования в европейских интернациональных компаниях свидетельствуют о том, что стоимость одной заграничной командировки равна по меньшей мере двойному валовому доходу работника за рубежом. Прямые затраты на «неудачу» (жалованье, расходы на образование, переезд) для головного предприятия могут быть в три раза выше, чем доход работника внутри страны, включая издержки по переезду. Последнее зависит, в том числе, от курса валют и данного места работы. Потери доли на рынке и вред, нанесенный отношениям с клиентами, относятся к косвенным затратам, и они могут быть также значительными.

Практика командирования за границу высококвалифицированных работников успешна, если «посланец» «приживается» в другой стране, приспосабливаясь к условиям работы и местной культуре. Если же командировка прерывается из-за сложностей интеграции в новых условиях, то предприятие-отправитель должно предусмотреть и моральные риски: всегда успешный, возвратившийся специалист, как правило, угнетен, он находится под собственным давлением необходимости оправдаться в произошедшем дома, на работе; отмечены случаи регресса в его продвижении по службе.

В современных исследованиях в особую область риска выделяют терроризм, учет возможности которого практиками рекомендуется принимать во внимание, если предприятие выходит на интернациональный уровень деятельности. Фактор терроризма, с одной стороны, влияет на решение работника дать согласие на его командировку за рубеж. С другой стороны, охрана от террора может быть достаточно дорогой. По оценкам, интернациональные компании затрачивают на проведение защитных мероприятий против терроризма до 2% своих доходов.

Различие экономических систем. Серьезными внешними факторами, влияющими на интернациональное управление персоналом, являются особенности политической и экономической систем принимающей страны, на территории которой находится интернациональное предприятие, а также общепринятые культурные доминанты в осуществлении бизнеса. В практике исследования этого вопроса различают варианты группировок стран со схожей экономико-политической спецификой. Одна из них, сформированная по признаку степени экономического развития принимающего государства, предполагает выявление особенностей в двух группах стран — развитых и развивающихся. В более развитых — труд дороже, лучше организован, правительства требуют от работодателя строгого соблюдения законодательства, касающегося трудовых отношений, налогообложения, безопасности труда. Эти факторы во многом определяют характер кадровой политики и содержание персонал-менеджмента на предприятиях.

Особенностью менее развитых стран является более дешевый труд, худшая, чем в развитых, его организация, меньшее количество времени, требуемое для урегулирования трудовых отношений из-за неполного охвата их законодательством. Кажущееся упрощение деятельности менеджера по персоналу, согласно опыту практиков, на самом деле мнимое.

В развивающихся странах его задачей являются познание нюансов местной деловой жизни, расшифровка поведенческих кодов, интерпретация действий, связанных со взятками и подарками. Часто в обязанности менеджера по персоналу входит поиск жилья для командированного сотрудника, помощь в его обустройстве, изучение местных школ с дальнейшим предложением прибывшему сотруднику одной или нескольких — на выбор — для обучения детей, исследование рынка вакансий для возможной занятости супруга (супруги), связь с медицинскими учреждениями, экскурсионными службами и другими учреждениями, общение с которыми в более развитых странах осуществляется по отработанной официальной схеме, не дающей «сбоя», и часто не предполагает необходимости личного знакомства с их руководителями куратора-«кадровика».

Различия ценностных баз. В значительной степени управление и координация деятельностью организации осуществляются через основные ценные установки, которые, по мнению специалистов, управляют делом. Этот аспект учитывается при рек-

рутинге персонала. Согласно опыту общая база ценностей упрощает руководство, так как партнеры одинаково определяют проблемы и схожим образом ведут дело.

Возможность единой ценностной ориентации на национальном уровне оказывается затрудненной из-за различий в деятельности предприятия — это столкновение различных культур и связанные с этим различия в системах ценностей.

Приведенный ниже пример целесообразно рассмотреть с двух позиций: мероприятий, посредством которых менеджер Дитер Допхайде смог поддерживать и развивать интернациональный менеджмент персонала, и его склонностей, личных качеств (систематизируйте их для анализа), давших возможность вписаться в формат чужих культур и успешно в нем функционировать.

**Заграничный опыт немецкого менеджера:
чем дальше, тем лучше!**

Дитер В. Допхайде, менеджер компании «Хёхст», сделал свою карьеру за границей. Он был на Филиппинах, Тайване, в Греции. Его девиз: чем дальше едешь, тем ты самостоятельней.

«С моей работой получилось, как с греческим вином, — говорит Дитер В. Допхайде (51 год) о своих впечатлениях от Эллады, — первый глоток как скипидар. Но с каждым последующим — вкус все лучше». Допхайде знает, о чем говорит: 17 лет он проработал на немецком химическом гиганте в Греции, сначала заместителем управляющего, потом — в качестве управляющего.

О первых месяцах в Греции у него не лучшие воспоминания: «Частая смена правительства в то время и связанная с этим политическая нестабильность заставляли нас иной раз волноваться о благополучии нашего предприятия».

Позже однозначно перевесила симпатия к жителям этой страны — гордым индивидуалистам с интеллектом и высокой степенью инициативности. Успехи деятельности Допхайде в Греции не заставили себя ждать: спустя некоторое время он взял на себя председательство в совете директоров и, когда в 1986 г. он покинул Афины, предприятие «Хёхст Хеллас» с 380 сотрудниками имело в обороте около 180 млн марок.

Опытom подобных пионерских задач Допхайде уже был вооружен перед своей поездкой в Грецию. В 1960-е гг. на Филиппинах и Тайване он содействовал возникновению производственных и сбытовых дочерних компаний «Хёхста». На Тайване он стал управляющим. Не удивительно, что этот управляющий говорит о своем случае, как нетипичном для карьерных масштабов «Хёхста»: практика ротации работников, позволяющая с помощью частых смен места работы готовить сотрудника к большей ответственности, обошла

Допхайде стороной. Работа за границей не была для него тренировкой перед броском «по франкфуртским этажам». Допхайде до сего времени провел за границей 27 лет и, как он подчеркивает, — «не совсем вопреки собственной воле». После поступления в «Хёхст» в 1957 г. Допхайде получил предложение поработать в Маниле. Его реакция: «Я был в восторге, что это было сразу так далеко и не в Европе».

Большую поддержку ему оказала жена Диана, она так же космополитична, как и ее муж. Дочь английского банкира, она родилась в южноафриканском Дурбане и выросла в Зимбабве, с Допхайде познакомилась в Маниле, на Тайване они поженились. Интернациональная история продолжалась. Дочь Юлия родилась в 1967 г. на Тайване, вторая дочь — Патрисия появилась на свет в 1968 г. в Хараре, на родине родителей жены. Обе девочки, сообщает с гордостью отец, говорят сегодня на четырех языках: английском, немецком, греческом и французском.

Когда в 1969 г. после 10 лет работы в Азии поездка в Грецию стала неотложной — по желанию Допхайде остаться на этот раз в Европе — менеджер «Хёхста» раздумывал недолго. О Греции он, правда, знал немного, но «существенное располагало»: «Нас ожидала страна с приятным климатом, в высшей степени интересной историей и впечатляющей культурой, а меня — перспективная работа». Перестройка на греческую культуру далась Допхайде легко. Основные принципы деятельности за рубежом он уже освоил в свой «азиатский» период: гибкость, готовность к компромиссам и прежде всего терпение.

Несмотря на свой опыт «гражданина мира», ему пришлось учиться понимать некоторые особенности греческого менталитета. «Греки горды, они индивидуалисты. Мышление их менее иерархично». В некоторых редких моментах руководства ему пришлось проявить свои качества начальника. «Например, я не выносил, когда расхождение во мнениях на руководящих уровнях обсуждалось так громко и темпераментно, что буквально проглядывалась льющаяся кровь». Было нелегко усмирить вспыльчивые характеры, но «спустя некоторое время больше уже никто не кричал», — сообщает Допхайде о своем греческом успехе в менеджменте персонала. Руководить греческими коллегами — означает много говорить с ними, переубеждать их. Нужно постоянно учитывать *filotimo* — смесь гордости, личного достоинства и честолюбивого стремления каждого эллина полагать свою выгоду.

Труднее всего было настроить командную работу: «Прошло много времени, пока я убедил коллег, что общий результат важнее, чем личная выгода». Основная причина трудностей в том, что «греки — борцы-одиночки, которые видят только свою работу».

Допхайде научился также тому, что без способности к компромиссу дело в Греции не пойдет. Это относится и в том числе к встречам с деловыми партнерами, обычаи которых отличаются от немецких

тем, что «деловые отношения менее предметны, чем у нас, хорошие деловые отношения предполагают более близкие человеческие контакты». Так, например, часты приватные семейные встречи деловых партнеров.

На формирование технологии интернационального управления персоналом существенное влияние оказывают культурные особенности различных стран.

В структуре интернационального управления персоналом, сформировавшегося как новое направление в теории и практике управления, самостоятельным является раздел культурных особенностей различных стран, познание которых ориентирует на взвешенные экономические отношения партнеров-иностранцев, возможность их эффективного продолжения в перспективе. Опыт показывает, что при серьезном намерении сторон на сотрудничество поводом для разрыва производственных или торговых отношений становятся «мелочи», не замечать которые или пренебрегать ими было возможным лишь на этапе явного главенства одного иностранного партнера над другим. В числе случаев, заставивших предпринимателей поверить, что не везде так, как у нас, и несостоявшиеся переговоры между представителями ведущего канадского банка и их предполагаемыми китайскими клиентами, делегацию которых на ужине в Канаде сопровождали двое юных местных банкиров. И отказ от совместной работы арабов с европейцем, поинтересовавшимся во время беседы с одним из членов партнерской организации характером деятельности его жены. И необходимость предпринимателя-немца перестраивать в Китае свои отношения с местным персональным водителем, отказавшимся мыть машину после того, как он однажды увидел за этой работой своего шефа, в течение дня управлявшего автомобилем без шофера и решившего после долгой поездки оставить транспортное средство в гараже в надлежащем порядке.

Понимание культур формируется на практике по-разному. С одной стороны, эффективен *эсплицитный* (лат. истолкование, объяснение) подход, позволяющий познание особенностей, традиций, табу через страноведческую профильную литературу, художественные произведения национальных писателей, кино, рассказы очевидцев. В практике европейских предприятий и организаций, командирующих сотрудников за границу, — проведение страноведческих курсов, которые в зависимости от сроков предполагаемой командировки могут длиться от нескольких месяцев до одного года. При большом количестве положительных сто-

рон эксплицитные знания могут грешить некоторым субъективизмом, привнесенным отдельными авторами и преподавателями, нерепрезентативностью качеств и поведенческих форматов носителей культуры, на которые в литературе делается акцент как на главные. Например, В.А. Мадертамер*, западно-германский специалист в области интернационального маркетинга персонала, одним из первых после крушения Берлинской стены исследовал особенности восточноевропейцев с позиций возможного их привлечения на предприятия Западной Германии. В нашей систематизации результаты его познания следующие.

Восточная Европа глазами западного эксперта

1. Специфика «права на труд»

- каждый человек, согласно теории Маркса и Ленина, имеет оплату независимо от того, делает ли он при этом нечто стоящее или нет;
- частое отсутствие на рабочем месте из-за посещения парикмахерской, магазинов, родственников, болезни являлось «частью права на это рабочее место»;
- у руководителей прослеживается недостаточное понимание вопросов, связанных с производительностью труда и экономией;
- предприятия «не смущали» убытки, поскольку потери так или иначе нес-центр, т.е. государство;
- «хорошее рабочее место» получали реже на основании собственных показателей пригодности, а чаще благодаря семейным или дружеским связям;
- с помощью административных трюков, чтобы «никому не делать больно», создавались все новые рабочие места невзирая на затраты;
- даже в высших эшелонах власти прослеживается незрелое понимание трудовой морали. Во многом люди реагируют без понимания на требования обычного для Запада прилежания в труде, повышение качества своей работы и квалификации.

2. Образование

- образование в странах Восточной Европы и в том числе в России находится «на более высоком уровне, чем на Западе». В Восточной Европе, например, профессию косметолога можно получить за два года, в Западной — на шестимесячных курсах. Повышенное предложение такой квалифицированной рабочей силы приведет к

тому, что придется «дипломированных инженеров использовать в качестве шоферов»;

- основным недостатком претендентов на получение рабочего места является слабое владение иностранными языками.

3. Мотивация

- иерархия удовлетворения потребностей российского и восточноевропейского персонала названа западными социологами «Островом безопасности Маслоу», она представляет перевернутую, начиная с третьей ступени, часть пирамиды Маслоу (рис. 7.3, 7.4)*.

4. Мобильность

- отсутствие рынка жилья и централизованно установленный вектор построения карьеры привели к низкой «осмысленной мобильности» населения, что является препятствием для найма на «новые рабочие места с рыночной ориентацией».

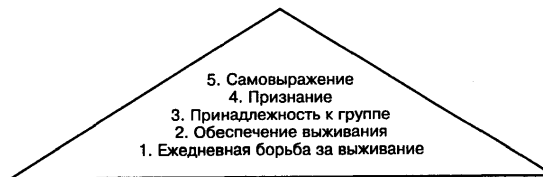


Рис. 7.3. Иерархия потребностей в пирамиде Маслоу

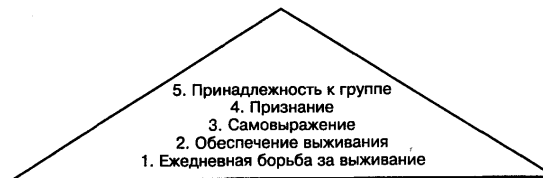


Рис. 7.4. Иерархия потребностей в «Острове безопасности»

5. Протекция

- мощный акцент на протекцию привел к укоренению мысли, что в неустойчивых ситуациях лучше рассчитывать не на собственные силы, а прежде всего на тесные связи и «совокупную протекцию»

* Пирамида Маслоу представлена в интерпретации В.А. Мадертамера.

* Maderthamer W.A. Personalmarkt, Personalauswahl und Personalführung in Osteuropa. — In: Internationales Personalmarketing: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Wiesbaden, 1992. S. 193–207.

справа и слева» («перестройка коснулась и органов управления: министры стали кочегарами, садовники — министрами»).

6. Страх

• основными целями предприятия были: удовлетворение потребностей сотрудников, сохранение рабочих мест и непрерывности производства. Это привело к тому, что у большинства людей возник страх перед совершенно новыми и неизвестными для них требованиями прикладывать усилия, которые измеряются, с чем придется считаться в «новом, свободном будущем».

7. «Эмансипация»

• в России, например, достигнута «полная эмансипация», означающая занятость женщин на мужских профессиях, что необходимо принимать во внимание при найме на совместные предприятия.

8. Рабочее место и наем

• описание рабочего места отличается от западного. Если, например, секретарь руководителя в западном понимании — это ассистент, переводчица или даже инженер-экономист, то в восточном — привлекательная молодая женщина, изредка печатающая на машинке, которой босс не доверяет вести важные протоколы, а пишет их сам. Зарплата секретаря как у уборщицы;

• в условиях директивной системы «руководитель» — это выполняющий приказ сверху, а не организатор выполнения собственных самостоятельных идей и решений;

• из-за отсутствия резерва менеджеров с навыками работы в рыночных условиях лишено смысла использовать дорогостоящий метод «охоты за головами». У российских кандидатов на наем нет представления о рекомендациях со стороны, кроме как «партийного представления»;

• для проверки действительных намерений занять место работы и пригодности к нему кандидата стоит отойти от принятой на Западе оплаты проезда на собеседование с представителем работодателя, проводить собеседование в выходной или праздничный день, при этом чтобы кандидат совершил дальнюю поездку за свой счет;

• не стоит ждать от кандидата на наем верно составленного резюме. Он не умеет себя рекламировать, в реалиях это будет «роман о семье, желаниях, идеализированных представлениях и обещаниях».

Практика показала, что, с одной стороны, менеджерам по персоналу нужно при разработке стратегии и тактики деятельности за рубежом учитывать эволюционность некоторых особенностей управления и поведения работников, их способность

трансформироваться в традиционные для исходного государства-работодателя. С другой стороны, «просеивать» эксплицитную информацию, не доверяя полностью каждому из ее тезисов.

Подобный приведенному в примере общий тренд «восточноевропейских особенностей» оказался для практических работников предприятий Западной Европы малоэффективным. Например, настойчивые советы экспертов по поводу бдительности при найме бывших партийных активистов, работников служб безопасности оказались малоутешительными для их прислушавшихся менеджеров. История рассудила: выиграла те, кто счел опальных кандидатов пригодными для освободившихся «мирных» вакансий. Столь рискованный с точки зрения общественного мнения того времени отбор был вполне осознанным. Новички владели менеджерскими навыками, которые вне зависимости от политической ориентации государства формируются многие годы: умение организовать работу, устроить презентацию продукции, искусством коммуникации, наличием старых связей и способностью наладить новые.

Например, руководитель службы управления персоналом крупной торговой компании «Вюрт» (Западная Германия) спустя 9 лет после образования единого государства Германии «признался» в том, что «наши работники в бывшей ГДР были уже спустя две недели после объединения, и силами восточных немцев невзирая на их прошлую деятельность организовали одно из первых западных представительств и не ошиблись — оно разрослось и стало серьезным дочерним предприятием».

В некоторых справочниках по работе с российскими предприятиями одной из особенностей, не наблюдаемой у других народов, значится, например, то, что если на столе у россиянина звонит телефон, это вовсе не означает, что слышащий гудки хозяин снимет трубку невзирая на настоячивость невидимого абонента. Если такой феномен действительно национально характерен, то ряд других выводов, сделанных, например, по поводу русских на переговорах известным специалистом в области международных культур Р.Д. Льюисом* в некоторой степени дискусионны. Например, то, что для успешных переговоров «прекрасный способ установить контакт» — это обменяться с русскими фотографиями детей. Или необходимость

* Льюис Р.Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. М., 1999. С. 315–332.

«принимать во внимание в характере русских раздвоение личности, как у шизофреников». Подобные особенности и советы, не будучи репрезентативными, показывают, что эксплицитных знаний для познания культуры стран-партнеров бывает недостаточно.

ИмPLICITный (лат. сплетение) подход к знакомству со спецификой чужой культуры подразумевает вхождение в нее через совместное сотрудничество с ее носителями, фиксацию обучающимися тех особенностей и «мелочей», познать которые другим путем иногда невозможно. ИмPLICITные знания позволяют не только систематизировать информацию о возможных вариантах поведения делового партнера, грамотно и своевременно на них реагировать, предугадывать потенциальные тактические и стратегические шаги, но и развивать обучаемую таким образом личность, сравнивать диалог культур, привносить в свою новые, ранее не принятые, но полезные способы решения задач работы с персоналом материнского предприятия, организовывать свой досуг и быт.

7.3. ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ СФЕР УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА

7.3.1. Процесс интернационализации организаций

В общем смысле термин «интернационализация» относится к любой форме предпринимательской деятельности, переходящей национальные границы. Термин дифференцируется как: интернационализация деятельности национальных предприятий; покупка иностранного предприятия; совместные предприятия; соединения разнонациональных предприятий в форме слияния.

По Х.Г. Майснеру и С. Герберу, процесс интернационализации может быть представлен следующим образом (рис. 7.5).

Как разновидность международного бизнеса **экспорт** (продукции) считается одним из самых простых путей проникновения организации на международные рынки. По признаку регулярности поставок продукции за рубеж различают *активный экспорт*, целью которого является расширение организацией своих экспортных операций на конкретном рынке, и *пассивный*, или нерегулярный, — его особенность в продаже организацией (время от времени) своих излишков. Осуществляется пассивный экспорт через продажу продукта местным оптовикам, которые представляют за-

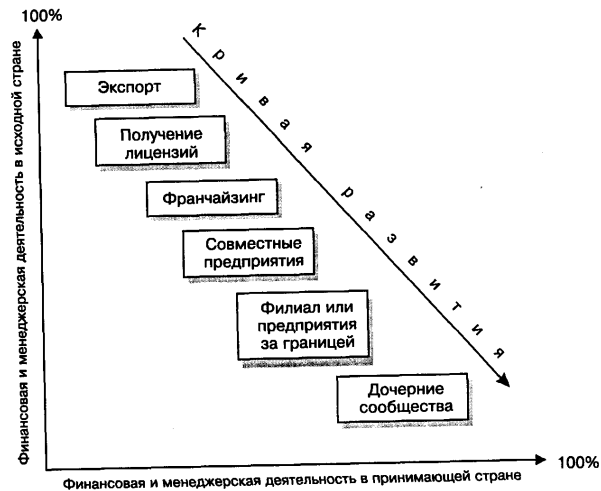


Рис. 7.5. Процесс интернационализации организаций

Составлено по: Meisner H.G., Gerber S. Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem. — In «BF u P». 1980. N 32. S. 224.

рубежные рынки. В обоих случаях, продолжая производить продукт в своей стране, компании для координации экспорта и облегчения заключения сделок с иностранными покупателями создают или независимую посредническую, или торговую организацию (на начальных этапах экспортной деятельности), или функциональную экспортную службу (отдел). Последний целесообразен в условиях расширяющегося, активного экспорта.

Получение лицензий. Особенность такой формы бизнеса состоит в продаже организацией иностранной компании (или государству) лицензии на производство своей продукции. Предоставляя право использования технологий, патентов и оказывая определенную поддержку в производстве, организация компенсирует свои затраты в форме лицензионных платежей или оплаты за услуги. Преимуществом лицензирования является то, что лицензиар получает выход на рынок с минимальным риском, а лицензиату не приходится начинать с нуля, так как он сразу

Преимущества и недостатки франчайзинга

получает производственный опыт, хорошо известный товар или имя.

Франчайзинг — это организация дел, при которой собственник торговой марки, торгового имени или авторского права — франчайзор — позволяет другой фирме — франчайзи — их использование при выполнении согласованных условий, касающихся платы за такое право, прекращения договора и путей разрешения споров, которые могут возникнуть (табл. 7.4).

Совместные предприятия (предприятия совместного владения, *Joint Venture*) — это объединение усилий независимых зарубежных и местных вкладчиков капитала с целью создания местного предприятия, которым они владеют и управляют совместно. Организации могут продолжать функционировать отдельно друг от друга в остальных областях, но объединить свои ресурсы в данной конкретной сфере деятельности. Комбинирование ресурсов двух или нескольких фирм облегчает достижение более крупного масштаба операций, давая возможность СП получить *экономию от масштаба* и увеличить свою долю на рынке; является одним из самых эффективных способов использования взаимодополняющих ресурсов и навыков, когда одна фирма, например, предоставляет новую технологию и продукты, а другая — опыт маркетинга и каналы сбыта. Как правило, СП — это менее дорогостоящий способ расширения деловых интересов организации, чем слияния и поглощения; на международном рынке он используется транснациональными компаниями как средство проникновения на незнакомые зарубежные рынки.

Проблемы, с которой сталкиваются СП, — необходимость поддержания согласия между партнерами (особенно, если соотношение их долей в СП 50:50) в вопросах управления и развития бизнеса; затруднения транснациональной компании в проведении в жизнь конкретных политических установок в сфере производства и маркетинга во всемирном масштабе.

Филиал или предприятия за границей, — это другие, чем СП, формы внешнего роста организации, осуществляемые посредством слияний, поглощения или прямого инвестирования в создание за рубежом собственных производственных или сборочных предприятий. Преимущества такого ведения бизнеса в том, что появляется возможность финансовой экономии за счет использования более дешевой рабочей силы, сырья или льгот, предоставляемых иностранными правительствами зарубежным вкладчикам; формирование благоприятного имиджа в принимающей стране за счет создания рабочих мест. Установление фирмой более раз-

Субъекты франчайзинга	Преимущества	Недостатки
Для франчайзи Собственник, использующий на определенных условиях чужую торговую марку, имя, авторское право для ведения собственного дела. Как правило, таким собственником является мелкое предприятие, находящееся в единоличной собственности или в собственности товарищества	1. Помощь в управлении. В первых, малые предприятия используют уже проверенную предпринимательскую идею. Во-вторых, франчайзи часто получают специальную подготовку, как, например, у «Макдональдс», и, в-третьих, франчайзор предоставляет детальное руководство и поддержку в повседневной деятельности. 2. Франчайзор предоставляет не только советы, но и результаты исследования рынка, а также разработанные им новые продукты. Иными словами, готовый маркетинг. 3. Финансовая помощь. Многие франчайзоры финансируют стартовые издержки своих франчайзи, предоставляют краткосрочные кредиты	1. Необходимость отдавать часть прибыли франчайзору. Такие платежи либо принимают форму процента от продаж, либо включаются в цену поставляемых от франчайзора товаров. 2. Снижение независимости. Франчайзор обычно настаивает на четком соблюдении стандартов и неодобительно относится к сокращению издержек за счет упрощения операций. 3. Возможные конфликты с франчайзором, возникающие в основном в связи с невозможностью изменения договоров
Для франчайзора Собственник торговой марки, торгового имени или авторского права, позволяющий на определенных условиях использование своего имени, прав и марки другой фирме, как правило, таким собственником выступает крупная корпорация	1. Рост собственного капитала за счет платежей, поступающих от франчайзи, а также за счет перекладывания на него операционных издержек. 2. Экономия за счет масштаба производства. Франчайзор имеет возможность расширить производство, поскольку нет необходимости вкладывать капитал в открытие филиалов. 3. Большая мотивация у франчайзи по сравнению с работниками собственных филиалов. 4. Большая ответственность франчайзи за состояние дел. 5. Отсутствие трудовых конфликтов, поскольку для франчайзора франчайзи не является наемным рабочим	1. Необходимость в некоторых случаях кредитовать франчайзи, что может несколько снизить возможности увеличения собственного капитала. 2. Издержки по контролю качества, связанные с обучением франчайзи и содержанием проверяющих

Составлено по: Экономикс: Англо-русский словарь-справочник / Э. Дж. Долан, Б. И. Домненко. М., 1994. С. 323–325.

Проблемы и мероприятия по важнейшим функциям управления персоналом

Функции	Проблемы	Мероприятия
Маркетинг персонала	Выявление профессионального потенциала у сотрудников	Формирование сравнительного профиля пригодности (особенно культурного профиля)
	Выявление готовности к мобильности	Опрос сотрудников, собеседования по их развитию и поддержке
	Поддержка готовности к мобильности	Организация языковых курсов, семинаров по предполагаемым местам (странам) работы; «разведывательные» командировки; мероприятия по социализации вернувшихся (клубы); оказание поддержки семьям (семинары, поиск работы, решения проблем со школой)
Обеспечение организации персоналом	Отбор	Формирование сравнительных профилей: психической и физической выносливости, адаптации к чужой культуре; приспособление поведения, способность к интерактивной деятельности; способность к соединению предпринимательской стратегии и «чужого экономического окружения»; гибкость поведения членов семьи; потенциал развития, ориентированный на карьеру; целевой отбор и наем кандидатов
Развитие персонала	Долгосрочное повышение потенциала сотрудников	Интернациональные группы молодых специалистов; перманентные языковые курсы; стажировки за границей; собеседования с работниками и оценка пути их профессионального продвижения (роста); разработка программ продвижения
	Подготовка к конкретной должности за рубежом, которую предстоит замещать	Языковые курсы и семинары (с приглашением семьи!), командировки-разведки, стажировки
Замещение персонала	Командирование (отсылка) работника за рубеж	Система побудителей к труду (перед командировкой, во время нее и после)
	Курирование во время пребывания за границей	Система менторства/патернализма (постоянная информация об исходном предприятии)
	Возвращение	Гарантии повторного включения работника в организацию (с гарантией или без нее в должности или поддержке); поддержка семьи (поиск квартиры, курирование супруга)

витых и глубоких отношений с государственными органами страны-партнера, клиентами, поставщиками, дистрибьюторами — возможность лучше приспособлять выпускаемую продукцию или оказываемые услуги к местной маркетинговой среде. Сохраняя полный контроль над своими капиталовложениями, компания может формировать такие политические установки в производстве и маркетинговой деятельности, которые будут отвечать ее долговременным задачам в международном масштабе.

Последствия внешнего роста могут быть не однозначны. Проблема состоит в том, что фирмы, возникающие в результате слияния или поглощения, должны быть интегрированы в единую организацию управления, которая может потребовать значительной рационализации их деятельности и создания новых управленческих структур. Неудачи в осуществлении этой интеграции приводят к снижению эффективности деятельности фирмы, что влечет за собой нехватку финансовых ресурсов. Серьезной задачей являются отбор персонала для командирования за рубеж и обеспечение организации местными сотрудниками, формирование подходов к их мотивированию и развитию.

Дочерние сообщества. Дочерняя корпорация является одной из форм корпоративного роста наряду с внутренним ростом, слиянием и экспансией за границу (хотя в большинстве случаев скупка активов для расширения влияния корпорации на рынке подпадает под действие антистрестовских законов). По сути, это компания, находящаяся в собственности другой компании. Это позволяет компании (материнской) назначать руководящий состав в дочерней. Дочерняя компания может осуществлять хозяйственную деятельность под своим собственным названием, но она находится под полным или частичным контролем со стороны материнской компании.

7.3.2. Особенности международного маркетинга персонала

Проведение мероприятий в области интернационального управления персоналом, по методике Р. Бюннера, должно основываться на выявленных проблемах в каждой из сфер работы с персоналом в организации (табл. 7.5).

Выбранная *стратегическая альтернатива* по каждой из сфер включается в общую стратегию управления персоналом, для ее реализации принимают во внимание *степень культурной дифференциации* и *степень организационной интеграции*.

Источник: Bühner R. Personalmanagement. Landsberg, 1997. S. 296.

Практики считают, что в условиях деятельности в международном формате дополнительной задачей для **маркетинга персонала** становится обеспечение гарантии интернационализации организации через «посредничество между системой ценностей различных предприятий, групп и индивидов»^{*}. В свою очередь, это предполагает выполнение новых требований, предъявляемых к *информационной* и *коммуникационной* функциям маркетинга персонала.

Информационная функция может быть оценена по следующим аспектам:

- Интернационализация через функциональное или институциональное расширение предпринимательской деятельности требует интенсивной подготовки посредством *исследования профессий и исследования внешних рынков* в принимающей стране. На основании таких исследований заранее устанавливается, гарантирована ли возможность приобретения организацией необходимой рабочей силы. Этот момент усиливается в том случае, если задействована полицентрическая стратегия персонала. В отдельных случаях полученная информация может оказывать влияние на решение об интернационализации деятельности, в этой ситуации представители хозяйствующего субъекта исходной страны определяют, в каком количественном и качественном отношении они не смогут нанять необходимую рабочую силу.

- Этноцентрическая стратегия персонала требует проблемно-ориентированного *исследования внутреннего рынка*. Необходимость такого исследования диктуется тем, что организация должна иметь ясное представление о наличии собственных работников (рядовых и руководителей) для командирования за границу, а также об их готовности к деятельности в зарубежном филиале. Негативные результаты могут в этом случае влиять на задачи выбранной стратегии персонала. Геоцентрическая стратегия придает этой постановке проблемы глобальные размеры.

- Существенной задачей *исследования окружающей среды* является идентификация культурно-ориентированных особенностей принимающей страны, которые могут оказать влияние на организацию (способы) труда и мероприятия по формированию имиджа организации. Полученные результаты из этого знания могут ограничивать возможности проведения отдельных стратегических альтернатив. Так, например, этноцентрическая стратегия не пригодна для стран с выраженной

тенденцией избегания неопределенности^{*}. Предполагается, что имеющиеся здесь работники ожидают от руководителя ясных указаний. Поведение руководителей, ожидающих от подчиненных высоких обязательств и самостоятельности в работе, истолковывается в таких культурах как слабость руководства, менеджеры же, наоборот, аттестуют сотрудников недостаточным принятием на себя обязательств выполнения неструктурированной работы.

- Тема *исследования имиджа*, включая имиджевый профиль предприятия-работодателя (см. 4.1) может подниматься только в тех организациях, которые уже знакомы в принимающей стране^{**}. Центр тяжести в этом вопросе, по оценкам специалистов, — в распознавании культурно-ориентированных факторов, которые оказывают влияние на деятельность по формированию имиджа. С другой стороны, важной в этом вопросе остается проблема выраженности культурных составляющих. Если предполагается этноцентрическая или геоцентрическая стратегия, ко всему прочему нужно ответить на вопрос, в каких рамочных условиях работник и менеджеры готовы принять деятельность за границей. В выявлении притязаний или желания поддержки необходимо учитывать также членов семьи командируемого, от решения которых в значительной степени может зависеть возможность выезда и плодотворной работы за рубежом.

^{*} Имеется в виду, что избегание неопределенности — это отношение людей к неопределённым ситуациям, насколько они страшатся их и в какой степени стараются избежать. Шагами такого избегания могут быть следующие: обеспечение большей стабильности своей карьеры, установление большего числа формальных правил, отвергание двусмысленных идей и поведения, принятие версии о существовании абсолютных истин. Согласно исследованиям Г. Хоффштеде в группу стран с *низким уровнем избегания неопределенности* входят США, Великобритания, Канада, Норвегия, Южная Африка, Индия. Называя такие культуры «деревенским рынком» и «семей», ученый объясняет, что их характерная особенность — стремление к созданию менее иерархических структур и поддержанию более тесного взаимодействия между людьми. Здесь ожидается и поощряется способность к риску. К странам с *высоким уровнем избегания неопределенности* относятся такие, как Австрия, Германия, Финляндия, а также Мексика, Бразилия, Франция, Япония, Южная Корея, Испания. В Австрии и Финляндии персонал работает в организациях, «в высокой степени предсказуемых и не нуждающихся в строгой иерархической структуре». Бразильцы и мексиканцы рассматривают свои организации как пирамиды. В этих культурах четко определены роли и процедуры.

Имидж предприятия как работодателя в персонал-маркетинге-микс обозначают как персонал-имидж. Персонал-имидж — это мнение, которое складывается людьми о предприятии на рынке труда. По оценкам, такое мнение — это субъективный, собирательный образ, базирующийся на эмоциях.

^{*} Scherm E. Internationales Personalmanagement. München; Wien, 1995. S.101.

- При планировании интернациональных слияний организаций дополнительная потребность в *исследовании профессионального и внешнего рынков труда* возникает только в случае учреждения совместных предприятий. В основном здесь действуют те же требования, что изложены выше. Кроме того, при образовании СП возникает еще потребность в «интеграции различных профессиональных портретов», или интегрированном подходе к формированию профилей пригодности. Исследование профессий должно в этом случае формировать исходные (ключительные) данные для принятия решения о замещении должности.

- *Исследование внутреннего рынка* достигает высокой степени значимости при интеграции дочерних предприятий. Полученные из таких исследований данные дают основу для определения и выбора направлений приспособления структуры персонала к меняющейся организационной действительности. Прежде всего, при перенесении функций на материнское предприятие (например, при формировании центрального интернационального менеджмента персонала в рамках этноцентрической стратегии персонала) необходимое сокращение работников основывается на детализированной информации о внутреннем рынке персонала дочернего предприятия.

Задачи *исследования имиджа* в этом контексте — прежде всего в выяснении (выявлении) установок работников обоих предприятий на планируемое слияние или поглощение и на связанный с этим страх потери рабочего места или снижающиеся карьерные шансы для молодых руководителей дочернего — через конкуренцию из материнского предприятия. На эту информацию должно ориентироваться планирование коммуникационных мероприятий, через которые работники должны получать поддержку для принятия решения о слиянии. Другой существенной темой (предметом) исследования имиджа должно быть понимание (учет) культурно-организационных особенностей. Степень культурной дифференциации в смысле различных систем ценностей и норм может быть выражена «сильно отклоняющимся образом поведения», который оказывают влияние на выбор стратегии персонала. Практика показала, что в рамках осуществляемой этноцентрической стратегии — при высокой степени дифференциации — командированным руководителям сложно найти признание у иностранных сотрудников. Такая же картина складывается при принятии решения о командировании и в случае геоцентрической стратегии. Альтернативу в решении такого рода

проблемы специалисты видят в замене стратегии персонала на полицентрическую.

Коммуникационная функция маркетинга персонала может рассматриваться как существенная составяющая успеха стратегии интернационализации в следующих случаях:

- Если при интернационализации через расширение предпринимательской деятельности предстоит преодолеть как основную задачу «препарирование» внутреннего и иностранного рынков труда для деятельности в филиале.

Реклама для замещения должностей за рубежом для собственных работников в рамках *внутренних связей (Internal Relations)* охватывает при этом информацию как о преимуществах, так и негативных сторонах места командирования и замещаемой должности, а также о виде и объеме оказываемой поддержки. Эта задача имеет значение прежде всего в рамках этноцентрической стратегии с высокой потребностью в командировемых.

Раскрытие («препарирование») рынка труда в принимающей стране требует усиленных действий *паблик рилейшнз* и рекламы персонал-имиджа. Задачи паблик рилейшнз — сокращение предубеждения по отношению к предприятию, которое часто основывается на негативной картине о культуре в его исходной стране. Реклама персонал-имиджа должна предлагать сформированный позитивный имидж предприятия и подчеркивать преимущества занятости на нем. Выявленные культурно-специфические установки должны при этом обязательно приниматься во внимание. Например, при планировании карьеры в стране с высокой феминизацией* важно учитывать такую особенность, как «тенденционно незначительная индивидуальная ориентация работников на успех», а отсюда — отсутствие весомого аргумента в рекламе персонал-имиджа для привлечения молодых руководителей. Объем и содержание такой рекламы персонал-имиджа, с другой стороны, зависят от стратегии персонала. Этноцентрическая стра-

* В исследованиях Г. Хофштеде о влиянии мужского и женского начал в бытовом мышлении отмечается, что мужское начало определяет, насколько в обществе доминируют ценности, связанные с высокой степенью настойчивости в деятельности, зарабатыванием денег, приобретением материальных благ. Женское начало используется для определения преобладающих в обществе ценностей, связанных с взаимоотношением между людьми, заботой о других людях, интересом к качеству рабочей жизни. К странам с мужским началом относят Великобританию, Индию, США, Канаду, Австрию, Германию, Японию, Мексику, Южную Африку. Женское начало выражено в Норвегии, Финляндии, Франции, Бразилии, Коста-Рике, Испании, Южной Корее.

тегия требует интенсивных мероприятий в сфере внутреннего руководства, в то время как полицентрическая стратегия — регионально дифференцированных действий.

- При поддержке интернационального слияния предприятий на переднем плане стоит снижение страха недоверия и приобретения, а также по поводу средств существования. Здесь речь идет о том, чтобы предупредить возникновение слухов и предубеждений, характерных для «непродуктивных» (негативных) субкультур, в которых собственные интересы выступают в центре деятельности и накладываются на стремления предприятия. Маркетинг персонала должен в этом случае обозначаться как предупредительная всеобъемлющая информация о цели и шагах процесса интеграции, дающая сотрудникам ясную и в последовательности (результатах) оцениваемую картину ситуации. При этом руководители принимают на себя функции связующего (соединяющих) звена между работниками и топ-менеджментом предприятия, а также причастным персоналом и выступают носителями функций маркетинга персонала.

Глава 8

ОТБОР И ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ИНТЕРНАЦИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

8.1. ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ОТБОРА ПРИ НАЙМЕ НА РАБОТУ

8.1.1. Масштабы интернационализации найма и факторы, оказывающие влияние на стратегию замещения

Поиск, отбор и найм работников с учетом интернационального фактора стали задачей стратегического значения и являются одновременно важным шагом по замещению вакантных должностей предприятия за границей. О масштабах такой работы свидетельствуют данные табл. 8.1.

Схема обеспечения рабочей силой интернационального предприятия в целом схожа с подобной работой предприятия, функционирующего в национальной среде. Однако практика показала,

Таблица 8.1

Удельный вес интернациональных предприятий, регулярно замещающих вакансии иностранцами

Страна	Удельный вес, %	Количество предприятий
Швейцария	36,5	126
Нидерланды	36,1	108
Норвегия	30,0	100
Испания	27,7	119
Швеция	25,9	162
Великобритания	24,3	539
Финляндия	24,1	108
Турция	21,4	54
Ирландия	20,7	164
Германия (Запад)	16,7	240
Франция	15,7	235
Италия	10,9	46
Дания	10,4	192
Германия (Восток)	3,7	81
Всего	22,3	2274

что технология осуществления этой деятельности не идентична: механизм замещения должностей, годами «откатанный» в своей стране, перенесенный в чужую, оказывается малоэффективным. В соответствии с этим при разработке стратегии замещения значимыми для менеджеров по персоналу становятся следующие аспекты: выявление и учет факторов, оказывающих влияние на отбор и дальнейшее использование работника; определение политики замещения; формирование критериев пригодности кандидатов; выбор методов селекции возможных претендентов и дальнейшей социализации, принятых на предприятие.

Наиболее существенные по своей природе, значимости и силе факторы, способные быть источником воздействия на замещение вакансий интернационального предприятия, определять его характер и стать движущей силой, квалифицируются специалистами по-разному.

По версии Г.В. Перлмуттера, стратегический фактор замещения один — это установка топ-менеджмента, или общая политика руководства предприятием*.

Д. Циммерманн называет два фактора**:

1. *Культура организации и корпоративный имидж.* Под культурой организации автор понимает «сумму ценностных представлений, образа мыслей и норм, которыми руководствуются сотрудники и которые составляют впечатление об организации внутри нее и с позиций внешнего взгляда», и расшифровывает их через такие составляющие, как коммуникационная культура, стиль руководства, производственный климат, ориентация по целям, организационная структура и т.д. Квалифицированные претенденты на рабочее место, как показали исследования Циммерманна, при выборе своего работодателя сравнивают имидж предприятия, который они воспринимают через его культуру, с собственным представлением о ценности. Значительная разница между корпоративным имиджем и организационной культурой при «близком контакте кандидата с предприятием», чаще всего сразу после найма, неизбежно приводит к разочарованию или даже серьезным конфликтам. Заявляя о глобальной ориентации своей кадровой политики, некоторые предприятия в то же время не предлагают никаких «перешагивающих национальные границы»

мероприятий по развитию менеджмента. Часто их руководство обещает новому персоналу быстрое продвижение по службе, а также соответствующее вознаграждение, но в конце концов из-за жесткой системы регулирования и слишком осторожного подхода в кадровой политике оказывается «ограниченным в своей гибкости». Итог — недовольство молодых сотрудников и текучесть кадров.

2. *Изменения в требованиях к квалификации.*

По определению Е. Шерма*, факторов, оказывающих влияние на стратегию замещения, четыре.

Специфика головного предприятия, включающая принципиальное отношение его руководства к интернациональной активности, степень интернационализации предприятия и его организационная культура.

Окружающая среда в принимающей стране: правовые и политические условия, локальная ситуация на рынке труда, уровень квалификации местного персонала, размер и ориентация значимых заинтересованных групп.

Характеристики иностранного предприятия: его возраст, величина, отраслевая принадлежность, технология.

Индивидуальные характеристики, относящиеся к командированному работнику: их готовность к замещению вакансии за границей, ситуация в семье.

Серьезным стратегическим фактором является также *цель*, определяющая направление обеспечения интернационального предприятия персоналом. В число основных целей входят**:

- трансферт ноу-хау, под которым понимается передача знаний в области технологий и менеджмента, а также сокращение дефицита пригодных квалифицированных претендентов (имеет большое значение на начальном этапе интернационализации);
- координация и контроль производственных единиц предприятия — регулирование деятельности, охватывающей «личностно-ориентированные компоненты»: формирование общей бизнес-культуры, личных контактов, в том числе для защиты интересов, усвоение определенного образа поведения, а также инструментов координации и контроля соответствующих лиц (значимы для развитой степени интернационализации);

* Perlmutter H.V. The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. — In: Columbia Journal of World-Business. 1969. No 1. P. 9—18.

** Zimmermann D. Personalmarketing im internationalen Unternehmen. — In: Internationales Personalmarketing: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Wiesbaden, 1992.

* Scherm E. Internationales Personalmanagement. München; Wien, 1995.

** Weber W., Festing M., Dowling P.J., Schuler R.S. Internationales Personalmanagement. Wiesbaden, 1998. S. 105.

- развитие руководителей, которое на интернациональном предприятии играет существенную роль через зарубежные командировки (наиболее значимо для развитой интернационализации).

К важным при формировании и реализации стратегии замещения относят факторы *готовности работника быть командированным и работать за рубежом*. Практика показала, что для интернационального предприятия одинаково важными для выяснения являются как причины отказа работника от командировки, так и подтвержденная им готовность к мобильности за рубеж. Причины, наиболее часто служащие обоснованием отклонения для работы за границей (по результатам исследования интернациональных предприятий Германии), приведены в табл. 8.2.

Исследование причин *отказа* работников от деятельности за пределами своей страны помогает менеджеру по персоналу в перспективе устранять или сделать менее значимыми наиболее часто повторяющиеся из них, в том числе через помощь в организации изучения иностранного языка, быта в месте командирования, определение вариантов школьного образования, возможности реализации хобби и отдыха.

Готовность к отъезду и последующей работе за рубежом, в свою очередь, также зависит от ряда причин. Выявлено, что побуждающими к согласию являются, во-первых, «интранзитивные мотивации», к которым относятся склонности работника к мобильности, его вхождение в чужую культуру или оценка работы за рубежом. Во-вторых, «экстранзитивные мотивации», включающие уровень развития страны, в которую направляется работник, политическую ситуацию в ней, культурный, в том числе спортивный, потенциал. Побудители организационного харак-

Таблица 8.2

Причины отклонения работы за рубежом

Наименование причины	Удельный вес названной причины, %
Отклонение командирования супругой (супругом)	71
Ущерб для развития детей	64
Разлука с родственниками и друзьями	49
Ущерб карьере	41
Перестройка привычной жизни	37
Языковые сложности	29

Примечание. Исследование причин отклонений проведено Х. Виртом (H. Wirth), опубликовано в: Weber W., Festing M., Dowling P.J., Schuler R.S. Op. cit. S.106.

тера тесно взаимодействуют с финансовыми в виде возможного дохода, а также перспективами продвижения внутри предприятия. В-третьих, к мотивации относят так называемые «факторы производного влияния», это обучение детей или профессиональная занятость супруги (супруга). Исследования показывают, что прослеживаются внутренние зависимости факторов-мотивировок между собой, например, особенно важную роль при согласии на работу в развивающейся стране играет заработная плата. Если командированный и его семья хотели сохранить в стране пребывания привычный жизненный стандарт, то предложенный высокий доход может оказаться компенсацией за частично сниженное качество жизни. Доминирующим мотивом в этих странах может стать также шанс получить более самостоятельную работу и реализовать карьерные желания.

8.1.2. Выбор политики замещения должностей

В соответствии с фазами интернационализации предприятия и соответствующей эволюцией подходов к управлению персоналом претерпевают изменения и его функциональные сферы. Если замещение должностей будет определяться концепцией «четырех фаз» (см. табл. 7.1, 7.3), то предприятие, исходя из доминирующих групп занятых (персонал исходной страны — СИС, персонал принимающей страны — МС, персонал других стран — СДС), может выбирать между этно-, поли-, регио- и геоцентрической политикой.

Этноцентрическая политика. Особенность такой политики замещения должностей заключается в том, что все ключевые позиции занимаются представителями исходной страны. Целесообразность этноцентрического замещения доказана в большей степени на этапе ранней интернационализации предприятия, хотя практика свидетельствует об ее обоснованном использовании также «опытными предприятиями», реализующими геоцентрическую стратегию функционирования в международной среде. Основаниями для такого подхода являются открытие в другой стране нового дела, внедрение новых технологий или нового продукта, а также невозможность обойтись без накопленного в этой области опыта. Обоснован его выбор также в случае дефицита квалифицированных кадров в принимающей стране и необходимости тесной связи с головным предприятием. Отмечаются случаи использования государством с менее развитой экономикой этноцентрической политики замещения как части

программы развития, гарантирующей технологический трансферт посредством персонала исходной страны.

В поле деятельности менеджера по персоналу интернационального предприятия при реализации этноцентрической политики — проблемы, связанные с командировками, их подготовкой, включающей в том числе организацию компенсаций и формирование договоров.

Наряду с положительными последствиями внедрения этноцентрической политики замещения практикой прослежены также отрицательные. Например, чаще других отмечают три наиболее вероятных*. Во-первых, в большинстве случаев относительно длительный период адаптации командированных в чужой стране, в течение которого «они часто совершают ошибки и принимают только субоптимальные решения». Во-вторых, ограничение возможности работников принимающей страны должностного роста из-за занятости ключевых постов командированными, что отзывается сниженной производительностью труда и повышенной текучестью. В-третьих, различия в оплате труда персонала принимающей страны и иностранцев в пользу последних нередко формирует у них необъективную самооценку, ослабляет внимание командированного руководителя к потребностям и нуждам подчиненных.

Полицентрическая политика. Определяющим отличием полицентрической политики является привлечение для управления дочерними предприятиями персонала принимающей страны, для которого она является родной (МС). Как правило, руководящие посты на головном предприятии замещаются своими кадрами (СИС). Практика показала, что выбор полицентрической политики сопровождается как положительными, так и отрицательными моментами, отраженными в табл. 8.3.

Регioцентрическая политика. Такую политику замещения должностей определяют как «функциональную рационализацию на базе более чем одной страны», или региональную политику, в построении и реализации которой принимается во внимание национальность сотрудника в зависимости от предлагаемой ему руководящей должности в соответствующем регионе. Практика показала, что характер такого «специфического смещения» зависит от направления хозяйственной активности предприятия и его продуктовой стратегии. Во-первых, например, большое зна-

Преимущества и недостатки полицентрической политики замещения должностей

Преимущества	Недостатки
Снижение проблемы языкового барьера внутри зарубежной дочерней организации. Отсутствие проблем адаптации работника и его семьи в незнакомых условиях. Экономия на проведении дорогостоящих тренингов по адаптации работников. Возможность занятости на интернациональном предприятии сотрудников принимающей страны. «В чувствительных политических ситуациях можно меньше показываться со всех сторон: будучи знакомыми в анфас, не поворачиваться в профиль». Основание для найма местного менеджера (крайне сомнительное) состоит в том, чтобы вменить сотруднику исходной страны законные платежи производить членам местного правительства! Наем персонала принимающей страны менее затратен, что действительно даже в случае, если выплачиваются премии для привлечения кандидатов высокой квалификации. Обеспечивает непрерывность в управлении иностранной дочерней организацией	Возможны проблемы реализации стратегических изменений на интернациональном предприятии из-за сложности в преодолении «пустых мест», или «люков», между головной и местными национальными дочерними организациями, а также изоляции работников за рубежом от сотрудников головной организации. Это может быть вызвано языковыми барьерами, противоречивыми национальными интересами, культурными различиями, например личностными ценностями и установками в деловой жизни. Сотрудники исходной и принимающей стран являются карьерными заложниками: у руководителей кадров принимающей страны ограничены возможности накопить опыт за пределами собственной страны и продвигнуться выше руководящих должностей дочернего предприятия, та же проблема у персонала исходной страны. Так как должности на головном предприятии заняты только СИС, менеджер, ответственный за обмен ресурсами между дочерними обществами и головным предприятием, а также за общее стратегическое планирование, не приобретает достаточного зарубежного опыта для получения прибыли. Недостаток опыта в условиях усиливающейся конкуренции на интернациональном уровне становится слабым местом интернационального предприятия. Выбор такой политики замещения должностей может укрепить «единичное мнение многих представителей СИС, особенно американцев, в том, что зарубежный опыт мало ценен в профессиональном росте»

Составлено по: Weber W., Festing M., Dowling P.J., Schuler R.S. Op. cit. S. 108–111; Internationales Personalmarketing: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven.

чение может иметь знание культурных особенностей региона, что достаточно часто необходимо при изучении общей линии товаров народного потребления или отдельных видов местной продукции. В этом случае снижается потребность предприятия в работниках исходной страны (СИС) по сравнению с опытными специалистами принимающей страны (МС) и из других стран (СДС). Во-вторых, если важны знание продукта и обслуживание рынков промышленных товаров, то имеет смысл привлечение большего количества работников исходной страны. Решающим фактором в такой ситуации является необходимость опе-

* Drumm H.J. Personalwirtschaftslehre. Berlin, 1989. S. 616; Исследования von Zeira. — In: Weber W., Festing M., Dowling P.J., Schuler R.S. Op. cit. S.108–109.

ративного доступа к запросам головного предприятия и к соответствующей информации. В-третьих, предприятия, предоставляющие услуги, в том числе банки, стремятся к привлечению относительно большой численности СИС. Прежде всего, это происходит в тех случаях, когда организация обслуживает клиентов предприятия своей страны за рубежом.

Геоцентрическая политика. Особенность такой политики замещения должностей в поиске и назначении на ключевые позиции всей организации лучших людей без учета их национальности. У такого подхода есть два существенных преимущества. Во-первых, геоцентрическая политика позволяет интернациональному предприятию трансформировать кадры в интернациональных сотрудников, и, во-вторых, она снижает тенденцию национальной идентификации менеджеров с их теперешней организационной общностью.

Практика выявляет также проблемы в реализации геоцентрической политики. Одна из них состоит в том, что большинство принимающих стран ожидают от иностранных дочерних предприятий привлечения местных сотрудников. Для достижения этой цели они используют, например, свои иммиграционные законы, которые предусматривают, что наем кандидатов из принимающей страны последует, если они соответствуют «должным количеству и качеству». Большинство западных стран требуют от предприятий убедительного обоснования, если они принимают на работу иностранца вместо местного сотрудника. Такое обоснование может оказаться очень длительным и бессмысленным процессом. В остальном, а это — следующая проблема, реализация геоцентрической политики может быть дорогостоящей из-за растущих затрат на тренинги и по переселению, а также необходимости проведения политики вознаграждения, основанной на стандартизированном интернациональном базисе выплат, который может быть выше национального уровня многих стран. Третья проблема — геоцентрическая политика требует больше времени для нахождения и принятия решений по замещению вакансий, а также централизованного контроля за ходом и результатами этого процесса. Четвертая проблема есть следствие третьей: контролирующие мероприятия снижают независимость дочерних организаций, что может сопровождаться их протестом по отношению к головной организации.

Исследования, проведенные по использованию различных видов политики замещения вакансий на интернациональных предприятиях П. Давлингом, в выборку наблюдений которого попа-

ли американские предприятия, и Р. Вундерером, наблюдавшим хозяйствующие субъекты Германии, позволили помимо констатации сложившегося положения определить некоторый тренд, позволяющий представлять направление и масштабы эволюции в найме новых сотрудников, а также необходимость знакомства предпринимателей с позитивной и отрицательной спецификой введения того или иного подходов (табл. 8.4)*.

Таблица 8.4

Результаты эмпирических исследований по распространению ориентаций предприятий в политике замещения должностей, %

Основная ориентация	США, 1988 г.	Германия	
		1991 г. (расчет)	2000 г. (план)
Этноцентрическая	15	41	31
Полицентрическая	12	37	38
Региоцентрическая	20	—	—
Геоцентрическая	18	23	31
Смешанные формы	35	—	—

Источник: Weber W., Festing M., Dowling P.J., Schuler R.S. Op. cit. S. 117.

8.1.3. Источники набора кандидатов

Существенная для любого предприятия политика рекрутинга — для интернационального важна вдвойне. Риск ошибочного набора, неверное решение при оценке кандидатов отзываются большим ущербом для деятельности в международном формате. Традиционно существующие для национальных организаций внутреннее и внешнее поля интересов сохраняются и для интернациональных. Возможность оценки доминирующего поля интересов, или источника набора потенциальных работников, появляется, как правило, из результатов соответственных исследований. Чаще всего объектом таких исследований являются руководители, поскольку эффективностью менеджмента на интернациональном уровне в значительной степени определяется конкурентоспособность предприятия, функционирующего в международной среде.

Риск ошибочного принятия решения часто является причиной поиска менеджерских кадров на внутреннем рынке. Согласно данным табл. 8.5, полученным в рамках исследования *Cranfield*

* Исследования проведены П. Давлингом в 1988 г., Р. Вундерером в 1993 г.

Замещение менеджерских вакансий на интернационально функционирующих европейских предприятиях за счет внутренних источников, %

Страна	Уровни менеджмента			Количество предприятий-респондентов
	Высший	Средний	Низовой	
Великобритания	68,6	84,6	88,5	539
Германия (Восток)	49,2	82,5	64,2	240
Германия (Запад)	48,1	70,4	50,6	81
Дания	35,9	72,4	72,4	192
Испания	43,7	83,2	37,0	119
Ирландия	59,1	73,2	75,6	164
Италия	43,5	47,8	50,0	46
Нидерланды	50,9	70,4	69,4	108
Норвегия	47,0	68,0	74,0	100
Турция	85,2	100	92,6	54
Финляндия	65,7	80,6	84,3	108
Франция	54,9	68,1	24,7	235
Швейцария	64,3	79,4	82,5	126
Швеция	62,3	88,9	93,8	162
Всего	57,0	78,3	70,6	2274

Таблица 8.5

Обеспечение европейских интернациональных предприятий руководящими работниками

Группы руководителей	Доля обеспечения из внутренних источников, %
Руководители высшего звена	57,0
Руководители среднего звена	78,3
Руководители низового звена	70,6

Согласно исследованию внешнее обеспечение руководителями обследованных интернациональных предприятий играет по отношению к внутреннему «подчиненную роль». Почти половина респондентов не используют внешнего рекрутинга сотрудников, которые в недалеком будущем будут командированы за рубеж. Если же внешнее обеспечение происходит, то это подход малых предприятий, которые относительно короткое время и впервые функционируют как интернациональные.

Снижение риска в поиске руководителей на внешнем рынке часто обеспечивается за счет обращения к услугам внешних кон-

сультантов, которые также, как и инвестирование в менеджерский потенциал, обходятся предприятию дорого. По результатам исследования, поиск руководителей высшего уровня сопровождается профильным профессиональным консультированием в 62% случаев, 35% предприятий такие услуги используют для привлечения «извне» менеджеров среднего звена, 20% — низового. Общая тенденция уменьшения случаев обращений за внешней помощью со снижением уровня менеджера — соискателя позиции, как оказалось, не распространяется на некоторые из попавших в выборку страны: например, в Швеции внешние консультанты наиболее часто сопровождают поиск кандидатов — руководителей среднего уровня (57%) и выше среднего и самого низкого (46 и 45% соответственно), испанские работодатели чаще прибегают к внешнему консультированию при обеспечении своих предприятий начинающими менеджерами (29%), чем руководителями среднего звена (18%).

Наряду с внешним консультированием интернациональные предприятия при внешнем рекрутинге используют традиционные пути — практика рекрутинга показала, что для различных стран они неодинаковы (табл. 8.7).

* Табл. 8.6, 8.7, 8.10, 8.11 приведены в соответствии с опубликованными результатами проекта. Источник: Weber W., Festing M., Dowling P.J., Schuler R.S. Op. cit. S. 112, 113, 115, 157.

Таблица 8.7

Практика рекрутинга интернационально действующих предприятий по замещению топ-менеджеров, %

Виды рекрутинга	Велико-британия	Германия			Нидерланды	Франция	Швейцария
		Запад	Восток	Всего			
Внутренние замещения	68,6	49,2	48,1	48,9	50,9	54,9	64,3
С привлечением консультанта	75,3	77,1	35,8	66,7	71,3	57,0	46,0
Описание/реклама должности в							
• национальных газетах	50,5	40,4	23,5	36,1	45,4	8,9	27,0
• интернациональных газетах	11,5	7,9	4,9	7,2	4,6	3,0	12,7
• профессиональных журналах	38,8	16,7	12,3	15,6	28,7	7,7	15,1
Личное обращение	17,1	5,4	11,1	6,9	19,4	9,4	11,1
Число предприятий-респондентов	539	240	81	321	108	235	126

8.1.4. Практика отбора кандидатов интернациональных организаций

1. Опыт интернациональных предприятий США*

Исследования, проведенные на 80 интернациональных предприятиях США, показали, что успешность командированного иностранного сотрудника в интернациональной компании зависит в целом от четырех групп факторов:

- профессиональная компетентность на рабочем месте;
- личностные качества или контактность сотрудника;
- факторы окружающей среды;
- семейное положение.

Важные как составляющие пригодности для любого сотрудника интернационального предприятия, они тем не менее варьируют в зависимости от позиции, на которую осуществляется

замещение. В исследованиях выделяется четыре основных групп соискателей:

- отвечает за решение задач построения или воспроизведения на иностранном дочернем предприятии структуры, аналогичной структуре головного предприятия. Такой структурой может быть отдел маркетинга или бухгалтерии;
- командировается на иностранное дочернее предприятие для решения оперативных, как правило, технических проблем;
- сотрудники используются для исполнения оперативных целей, так же как местные работники, в уже существующих структурах;
- управляющий отвечает за надзор и управление всеми зарубежными операциями.

Выявлено, что некоторые из факторов, например «зрелость и эмоциональная стабильность», «профессиональные знания в данной сфере занятости», значимы для всех обозначенных позиций. Для каждой из них в отдельности выделяются критерии, которые главенствуют над другими. Например, коммуникабельность менее важна для выполнения технических задач, чем для осуществления руководства. Знание языка принимающей страны ни для одной из этих двух позиций не имеет значения, так как для руководителя функционального отдела и оперативного работника, которые должны находиться в постоянном контакте с местными сотрудниками, часто не владеющими английским языком, невозможно иметь постоянного переводчика в таком общении. Значительное количество опрошенных при отборе на зарубежное предприятие использовали те же критерии, что и дома, будь то должность управляющего, руководителя функционального отдела или рядового оперативного работника.

Определение пригодности работника интернационального предприятия по выделенным критериям, согласно полученным результатам, проводится различными методами, но, по мнению экспертной группы, недостаточно эффективно. *Профессиональная компетентность* кандидатов формально оценивается небольшой частью предприятий, и прежде всего потому, что доминирует внутренний рекрутинг и в распоряжении оценщиков уже имеются результаты оценки успешности работника и другая информация о нем. Семейная ситуация, связанная с командированием за рубеж, прояснялась методом собеседования с кандидатами, включая их супругов: 52% предприятий проводили собеседование с соискателями руководящих должностей, только 40% — с семейными парами, где один из супругов предпола-

* Концепция Р.Л. Танг (Tung). См. в кн.: Weber W., Festing M., Dowling P.J., Schuler R.S. Internationales Personalmanagement. S. 116–117.

гает заместить «техническую должность». Лишь 1% опрошенных предприятий не интервьюировали своих командированных работников на предмет семейной согласованности по поводу предстоящей работы, однако практикой установлено, что наиболее частой причиной прерывания деятельности за границей является неспособность семейного партнера принять новые условия.

Критерий способности работника к контактированию по формальной процедуре — мнение руководителя или психологическая оценка — выявлялся 5% обследуемых предприятий, что также квалифицируется экспертами как недостаток, поскольку исследования выявили положительную зависимость успешности командированного иностранного сотрудника от его коммуникабельности. Танг считает, что «подобный дефицит, вероятно, отражает установку высшего звена управления — либо контактность работника не признается важным фактором, либо профессиональные знания важнее, даже если речь идет об интернациональных должностях».

Модель отбора кандидатов на интернациональные предприятия в исследовании представлена следующими обозначенными на рис. 8.1 шагами.

Исследования показали, что в практике отбора кандидатов на интернациональные предприятия необходимо принимать во внимание три момента.

Во-первых, важен аспект о национальности сотрудника, с тем чтобы сначала посредством этой информации выяснить, может ли данная позиция (должность) быть замещена сотрудниками принимающей страны (МС).

Во-вторых, следует принять во внимание некомпенсационную стратегию отбора, т.е. негативно проявленный критерий не может быть компенсирован «особенно позитивным критерием». Здесь речь идет о менее рискованной стратегии отбора для сотрудника, командированного за рубеж.

В-третьих, эта модель отражает основание для формирования контингента для отбора и тренинга, здесь нужно принять во внимание, что различная деятельность иностранцев может означать варьирующую степень взаимодействия с местными работниками и, соответственно, продолжительность теперешнего пребывания в стране. К тому же становится ясно, что целевые регионы загранкомандировок существенно зависят от степени схождения с отечественной культурой командированного иностранца.

Основываясь на разработанной модели, исследователи определили связь между видом применяемой процедуры отбора и

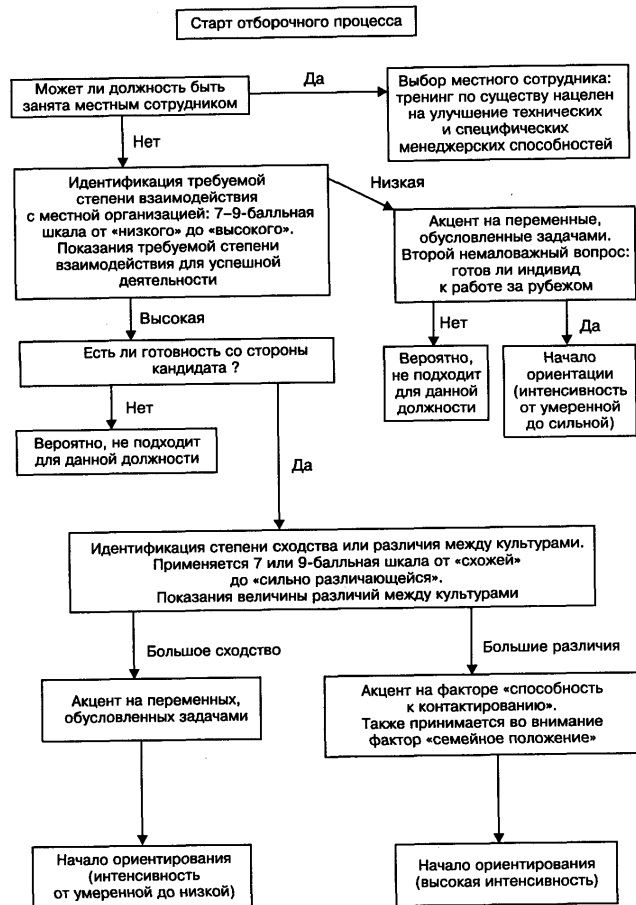


Рис. 8.1. Схема процесса отбора кандидатов на интернациональные предприятия

тренинга и долей прерванных зарубежных командировок и, соответственно, возвращений сотрудника. Коэффициент корреляции оказался равным 0,63, что означает, — чем интенсивнее использовались процедуры отбора и тренинга, тем меньше был ущерб предприятию от прерванной деятельности командированного за рубеж сотрудника.

2. Концепция отбора М. Менденхальта и Дж. Одду*

Основанием для разработки этой концепции отбора был установленный ими факт, что многие руководители служб управления персоналом, отбирая претендентов для работы за рубежом, используют достаточно простую формулу: «достижения на родине равны достижениям за границей». Поэтому кроме профессиональной компетентности и успешного продвижения по службе на национальном уровне никакие другие факторы для определения пригодности к деятельности в другой стране во внимание не принимаются.

М. Менденхальта и Дж. Одду в исследованиях и сформированной на их основании концепции для практики отбора кандидатов на интернациональные предприятия показали необходимость определить так называемую *культурную приспособляемость кандидата*. Наиболее важными и значимыми для определения пригодности претендента-иностранца с этих позиций авторами были названы следующие четыре составляющие процесса его приспособления к чужой культуре:

- ориентация на себя;
- ориентация на других;
- способность к восприятию;
- культурная приспособляемость.

Ориентация на себя (внутренняя ориентация) включает действия и свойства, призванные служить повышению уровня самооценки индивида, уверенности в себе и душевного здоровья. Она формируется в результате действия трех факторов: замена усилителя, снижение стресса, профессиональная компетентность.

Замена усилителя означает замену привычно приятных действий и интересов, обычно реализуемых кандидатом в формате родной культуры, их аналогом в культуре принимающей страны. Из этого следует, что способный перестроить свои интересы и привычки относительно питания, спорта или музыки и найти

в чужой культуре соответствующие эквиваленты с большей вероятностью будет успешнее справляться с проблемой приспособления к другой культуре, чем не сумевший это сделать.

Снижение стресса опирается на потребность в уединении (например, вести дневник или посвящать себя своему хобби). Так иностранец может постепенно приспособиться к требованиям чужой культуры и нового физического окружения. Командированные иностранцы, находящие возможность снизить стресс в чужой обстановке, имеют большую вероятность приспособиться, чем другие, для которых это невозможно.

Профессиональная компетентность — это третий фактор ориентации на себя. От иностранцев ожидают, что они выполняют порученные им задания. Поэтому важной составляющей процесса их приспособления оказываются необходимые способности и необходимая уверенность в себе для достижения поставленной цели (часто с малой или почти никакой поддержкой). Согласно собранным авторами данным, хорошо приспособившиеся командированные иностранцы оценивают свои профессиональные знания выше, чем те, кто приспособились хуже.

Ориентация на других. Этот параметр охватывает действия и свойства, повышающие способность иностранца к взаимодействию с местными сотрудниками принимающей страны. Авторы различают в соответствии с этим два субфактора: способность к отношениям с другими, или контактность, и желание, или готовность, к коммуникациям. Контактность основывается на способности развивать длительные дружеские связи с МС.

Желание к коммуникациям не подразумевает в первую очередь свободное владение иностранным языком, а скорее готовность иностранца применять этот язык в принимающей стране. Так, командированный работник, не владеющий в совершенстве языком принимающей страны, может, несмотря на это, изучить обиходные выражения (местный сленг, комментарии о погоде, спортивных командах и др.), чтобы обозначить свое желание понимать местных сотрудников и строить с ними отношения.

Способность к восприятию. Параметр «восприятие» базируется на понимании, почему представители других культур ведут себя в некоторых ситуациях иначе, чем ожидается. Способность к корректному постижению предположений о причинах или поводах поведения местных сотрудников очень важна, потому что позволяет командированным работникам предсказывать их дальнейшее поведение, что, в свою очередь, снижает стресс неуверенности в межличностных отношениях. Как показали исследования, хоро-

* Mendenhalt M., Oddou G. (Hrsg.). Readings and Cases in Human Resource Management. Boston, 1992.

шо адаптировавшиеся работники пытаются не быть предрешенными в интерпретации поведения МС и утверждают, что это ведет к лучшему информационному обмену и к улучшению межличностных отношений иностранцев и местного персонала.

Культурная приспособляемость. Исследования практического опыта показали, что качество адаптации командированного в его деятельности за границей частично зависит от той или иной страны. Например, западные иностранцы с высокой степенью неудовлетворенности отзываются о своей деятельности в Индии, Пакистане, Юго-Восточной Азии, на Среднем Востоке, в Северной Африке, Восточной Африке и Либерии. Основными демотиваторами были невысокая удовлетворенность трудом, сильная стрессовая нагрузка, система здравоохранения, жилье, невозможность вступать в контакты и заводить дружеские знакомства, питание, а также квалификация местных сотрудников. Кроме того, некоторые культуры, предполагающие в системе ценностей мужское доминирование, от восточных иностранцев женского пола требуют для достижения приспособляемости «экстремальной культурной выдержки».

В результате исследования авторы данной концепции отбора пришли к следующим важным для практического использования выводам: 1) культурная приспособляемость командированного за рубеж работника — не феномен, основанный на одном факторе, а многомерный процесс. В соответствии с этим методы отбора на интернациональном предприятии целесообразно изменять под интернациональным углом зрения на проблему. Это означает учет обозначенных выше параметров, а не фиксирование пригодности кандидата только на его, например, профессиональной компетентности; 2) для достижения культурной приспособляемости иностранцев необходимо формирование соответствующих «понятных тренинговых программ», охватывающих каждый из четырех обозначенных параметров. Важным в этом аспекте является оценка слабых и сильных сторон кандидата:

- Ориентация на себя, или самоориентация, может быть проверена посредством психологического тестирования, позволяющего измерить степень стресса и поведенческие аспекты кандидата. Профессиональные способности определяются посредством аттестации (оценки деятельности работника).

- Способность к восприятию можно оценить с помощью психологических тестов с доказанной валидностью на измерение гибкости тенденций индивида в его восприятии и оценивании других. Использование такого теста возможно совместно с

оценкой кандидата (психологических параметров) психологом-консультантом или руководителем. В процессе такого тестирования можно также познать мотивацию работника по поводу загранкомандировки.

- Ориентация на других определяется аналогичными, выше-названными методами.

- Чтобы определить степень «чужеродности» культуры другой страны, в которую будет командирован работник, можно посредством сравнения оценить политическую, правовую, социально-экономическую системы принимающего государства. Если различия существенны и, например, принимающая страна представляется с точки зрения ее культуры сложной, то командирование в нее целесообразно только тех кандидатов, которые в процедуре оценки показали высокие баллы приспособляемости. Посылать на работу в страны, схожие с родной страной (например, из США в Австралию), можно кандидатов с «маргинальными оценками».

3. Профиль требований к работнику интернационального предприятия*

Видение профиля пригодности интернационально действующего работника Роненом основывается на пяти группах составляющих успешности:

- факторы, обусловленные профессиональной деятельностью;
- способность к контактированию (коммуникациям);
- мотивация;
- семейная ситуация;
- языковые способности.

Приведенные в табл. 8.8 показатели успешности, пригодные для различных ситуаций, в которых оказываются предприятие-отправитель и командированный работник, по оценке других специалистов в области интернациональной деятельности нельзя рассматривать как статичные. Эволюция деятельности предприятия в международном формате предполагает, что планировать действия за рубежом нужно с учетом «дальнего прицела», настраивая «антенну с большим радиусом действия», чувствительную к изменениям в стране, ее рыночным условиям.

* Концепция С. Ронена. См. в кн.: Weber W., Festing M., Dowling P.J., Schuler R.S. Op. cit. S. 122—123.

Таблица 8.8

Составляющие успешности командированного за рубеж работника

Составляющие успешности	Характеристика критерия успешности
Факторы, обусловленные работой	<ul style="list-style-type: none"> • Технические знания • Знания деятельности на головном предприятии и в принимающей стране • Менеджерские способности • Административная компетентность
Способность к налаживанию отношений, контактированию	<ul style="list-style-type: none"> • Толерантность по отношению к неясностям /двузначности • Гибкость в поведении • Свобода от предрассудков • Культурная эмпатия и низкий уровень этноцентризма • Способности к межличностному общению
Мотивация	<ul style="list-style-type: none"> • Вера в миссию • Согласованность с планом построения карьеры • Интерес получить зарубежный опыт • Интерес к специфической культуре принимающей страны • Готовность к принятию новых установок и нового образа поведения
Семейная ситуация	<ul style="list-style-type: none"> • Готовность супруга(и) жить за границей • Способный к приспособлению и поддерживающий супруг(а) • Стабильное супружество
Языковые способности	<ul style="list-style-type: none"> • Знание языка принимающей страны • Способность к невербальным коммуникациям

4. Требования к менеджеру интернационального предприятия*

Исследования авторов концепции были направлены на выявление изменения требований к кандидатам на менеджерские позиции «при усиливающейся европеизации предпринимательской деятельности». Портреты пригодности национального и евроменеджера (табл. 8.9) оказались схожими по характеристикам, объединенным в блоки «квалификационные требования» и «общие менеджерские квалификации». Включение менеджера в международную европейскую деятельность предполагает помимо обозначенных знаний и способностей наличие у него «культурных ме-

* Концепция Энгельгарда и Вонигейта. См.: Engelhard J., Wonigeit J. Euro-Manager: Veränderungen der Qualifikationsanforderungen an Manager durch die EG – Binnenmarktentwicklung. — In: Euro-Strategisches Personalmanagement. München, 1991; Engelhard J. Interkulturelles Management. Wiesbaden, 1997.

Таблица 8.9

Портреты пригодности национального и евроменеджера		
ЕВРОМЕНЕДЖЕР		
НАЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР		
Квалификационные требования	Общие менеджерские квалификации	Культурные менеджерские квалификации
Личностно-обусловленные (эгопризнаки)	Техническая компетентность, профессиональные знания, профессионализм Навыки планирования и организации Способность: принимать решения, инициативам, дальновидного мышления	Способность справляться со стрессами Способность к замене (культурно-обусловленной) действий, приносящих удовлетворение и состоянием изоляции Способность к мобильности
Интерактивно-обусловленные (возрастные характеристики)	Способность к творчеству Способность к коммуникациям Готовность к кооперации, работе в команде, в условиях конфликта Способность к мотивированию (реализовывать планы)	Общее «культурно-организованное» мышление Способность к развитию долгосрочных межличностных отношений с представителями чужих культур Способность к интеркультурным коммуникациям
Обусловленные окружающей средой (характеристики перцепции)	Аналитические способности (мониторинг)	Способность к корректному определению формата поведения в чужой культуре Способность к познавательной приспособляемости по оценочной шкале, ориентированной на чужую культуру

неджерских квалификаций», предполагающих взаимодействие с представителями других культур, налаживание с ними профессиональных и личностных контактов, решение поставленных вопросов при корректном отношении к нестандартным взглядам и действиям работников принимающей страны. Важной составляющей этого блока характеристик является набор личностных качеств претендента на обозначенные руководящие должности, часть из которых, например дружелюбность, стрессоустойчивость, умение приспособиться к изолированным условиям жизни, базируются на настоящей (родители, семья) или приобретенной (окружающая среда в процессе взросления, сословие) наследственности и трудно прививаются уже сформировавшемуся человеку.

5. Требования к руководящим работникам в банковском секторе*

Требования, которым должны в основной массе соответствовать руководящие работники в банковском секторе, концентрируются в четырех важных аспектах:

- Клиент ожидает от своего консультанта высокого уровня *профессиональной компетенции*: речь идет как о готовности к оценке рисков, так и о знании техники принятия решений и решения проблем.

- Чтобы в условиях высокой конкуренции добиться успеха у клиента, имея аналогичный другим предложениям продукт, чтобы уметь разрешать внутренние конфликты в организации и в то же время успешно осуществлять перекрестные продажи (*cross-selling*), используя сотрудничество с другими специалистами организации по данному продукту, от сотрудника требуется высокий уровень *социальной компетентности*. Под этим понимается способность к контактированию и разрешению конфликтов, к сотрудничеству и работе в команде. Социальная компетентность имеет наивысший приоритет в условиях интернациональной деятельности, поскольку в данном случае речь идет о возможности адаптации к другому менталитету, иным структурам управления, к непривычным методам ведения переговоров.

- Более высокие требования в интернациональной деятельности к гибкости, способности сотрудника реагировать на изменения, его творческим способностям, способностям к инновациям потребовали усиления требований к *предпринимательской компетенции* сотрудников. Она объединяет способность к предпринимательскому и «выходящему за рамки подразделения» мышлению, способность совершать сделки, идентифицировать себя с целями предприятия и брать на себя ответственность за реализацию интересов организации. Сюда относится также осознанное отношение к затратам, доходам и рискам.

- С такими требованиями может справиться только сотрудник, который обладает выраженной *индивидуальной компетентностью*: высокой внутренней мотивацией, аналитическим мышлением, способностью к абстрагированию, соединенными с креативностью, склонностью к инновациям, а также гибкостью, способностью принимать решения и выносливостью.

Формулируя пункты требования, Д. Циммерманн делает поправку на то, что подобные «сверхчеловеки» встречаются редко. Идеальный профиль должен формироваться с учетом компромиссных возможностей. Это значит, что все детализированные требования (с точки зрения личностных и профессиональных качеств) необходимо распределять на обязательные и желательные (дополнительные), для которых должен быть возможный к развитию потенциал. Недостатки профессионального плана должны устраняться легче, быстрее и с большей вероятностью успеха, чем личностные. Например, в банке «Вест ЛБ» в рамках планирования развития персонала совместно с сотрудниками рассматриваются и определяются различные альтернативы их продвижения по службе: универсальный менеджер с руководящей ответственностью, функциональный менеджер (специалист) или консультант для клиентов.

6. Проблемы диагностики пригодности кандидата на интернациональном рынке рабочей силы

Практика показала, что трудности при оценке пригодности кандидата с точки зрения его профессиональной квалификации часто возникают из-за «гетерогенной системы образования в отдельных странах и непрозрачности квалификационных стандартов зарубежных образовательных институтов и поэтому — их выпускников».

* Концепция Д. Циммерманна. Zimmermann D. Personalmarketing im internationalen Unternehmen. — In: Internationales Personalmarketing: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. Wiesbaden, 1992.

Устранять подобную непрозрачность специалисты предлагают по-разному⁵.

1. В практике европейских стран пришли к выводу, что, с одной стороны, необходимо создание «стандартизированных эквивалентов доказательства профессиональной пригодности». С другой — надежным средством для интернациональных предприятий может стать проведенное ими исследование внутреннего (принимающей или третьей страны) рынка труда. Осуществление такой работы показало, что в большей степени здесь нужно полагаться на опыт местных руководящих кадров, кроме того, в ходе и результате такой акции можно получить свой опыт по реализации на месте персонал-маркетинговых мероприятий и рекрутингу в студенческих вузовских городках.

2. Поскольку бесконтактное общение с претендентом посредством аналитического сравнения поданных документов на международном уровне признано неэффективным методом, то является вторая, более серьезная проблема диагностики пригодности — валидность традиционных методов отбора при мультикультурном портфеле претендентов.

Практика показала, что классическому *интервью* при найме на интернациональное предприятие присущи те же слабые места, что и в национальном предприятии: несмотря на то, что с его помощью можно дополнить полученную из заявительных документов информацию и с определенной степенью точности создать впечатление о мотивации кандидата и его способности к контактированию, все же проблему недостаточной объективности при оценке и недостающей глубины познания человека оно не решает. Кроме того, в ходе установочного собеседования достаточно сложно определить такие личностные качества кандидата, как толерантность, способность приспосабливаться к чужой культуре и условиям окружающей среды, гибкость и эмоциональная стабильность, которые необходимы при замещении должности в интернациональном масштабе.

Оценочный центр как прикладной инструмент определения потенциала кандидатов, часто используемый для оценки выпускников вузов и приобретающий популярность во внутреннем отборе руководящих кадров, при интернациональном составе

участников «таит в себе опасность», состоящую в невозможности в достаточной мере принять во внимание культурные особенности родной страны кандидата. Школьное и университетское образование, а также общая система воспитания, например, в Великобритании формирует почти идеальных кандидатов для оценочного центра: уже с юного возраста школьники и студенты контактируют с иностранными, более высокого уровня иерархии представителями и обучаются умению отшлифовать презентацию своего делового поведения, социально адекватному, со знанием дела разрешению конфликтов. Кандидаты из других стран, которые в период обучения такого «давления приспособляемости» не имели и выросли в менее регламентированной среде, показывают «несерьезные» действия, они кажутся менее готовыми к напряжению; претенденты из государств, образовательные системы которых заметно ориентированы на конкуренцию, выглядят скорее «ожесточенными». Тем не менее они могут располагать одинаковым потенциалом с точки зрения аналитических способностей и социальной компетентности. К тому же различная степень владения языком, на котором предлагается все задания оценочного центра (чаще, английский), выступает не в пользу интернационального состава участников.

Практика показала, что возможно использование так называемых «локальных» оценочных центров, особенность которых состоит в формировании групп исключительно из участников одной культуры и с одинаковым родным языком, особенно если оценивающие процесс исполнения заданий наблюдатели исключительно или в своем большинстве принадлежат к той же культуре, что и кандидаты. Если с помощью такого оценочного центра ведется целенаправленный поиск сотрудников для последующей интернациональной карьеры, то упражнения и протестированные на их основе профили требований должны быть стандартизированы.

Англоязычные специалисты считают наиболее подходящими для отбора работников, командируемых за рубеж, помимо оценочного центра интервью, которое проводится как «опрос экспертов, частично дополненный психологическим тестированием». Во главу угла таких оценочных инструментов должны быть поставлены особенности предполагаемой интернациональной деятельности, способность к приспособляемости и коммуникациям, выявлению этих аспектов необходимо подчинить методику оценки кандидатов.

⁵ Kressler H.W. Human Resource Management im internationalen Unternehmen. — In: Internationales Personalmarketing: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. S. 25–47; Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации. Отбор и оценка при найме, аттестация. М., 2004. С.171.

Немецкий опыт отбора работников на интернациональные предприятия показывает приверженность работодателя к регулярному использованию таких методов, как интервью и оценка кандидата персоналом. Важными являются результаты медицинской экспертизы, поскольку в профиле пригодности для работы за границей здоровье значится как одна из наиболее существенных составляющих. Методы оценочного центра и личностное тестирование применяются в исключительных случаях.

Эффективным для применения в практике отбора кандидатов для зарубежной работы является метод межкультурного оценочного центра Хильдесхаймера. Его направленность — диагностика межкультурной компетенции, подразумевающая оценку пригодности личности для интернациональной деятельности. Конкретные инструменты оценки кандидатов: групповые дискуссии, ролевые игры и обработка заданий. Оценка кандидатов осуществляется, как и при использовании традиционного оценочного центра, с помощью обученных наблюдателей.

Профиль требований к работнику, занятому интернациональной деятельностью. Версия Хильдесхаймера

Основным параметром разработанного автором профиля требований является межкультурная компетенция работника, под которой понимается «социальная компетенция, проявляющаяся, в том числе, при переходе в чужую культуру и общении с ее представителями, например, в интернациональной команде». Центральное звено межкультурной компетенции — межкультурная чувствительность, которая основывается на способности обучения и открытости к диалогу культур. Базирующийся на этом разработанный профиль требований включает следующие качества:

- «дифференцированное самовосприятие»,
- «отстаивание (разъяснение) собственных ценностей и убеждений»,
- «поведенческая маневренность»,
- «метакультурное понимание процесса»,
- «избегание поспешных оценок»,
- «избегание этноцентризма»,
- «терпимость к разночтениям», а также
- «владение приемами уменьшения стресса, обусловленного чужой культурой».

8.2. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ИНТЕРНАЦИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

8.2.1. Эволюция подходов к развитию персонала в интернациональных организациях

Развитие персонала — это процесс, реализуемый предприятием или другими профильными организациями с целью обеспечения соответствия пригодности работника для выполнения поставленных перед ним настоящих или перспективных задач.

Практика показывает, что развитие персонала в организациях, действующих в интернациональном масштабе, занимает самое высокое место и поэтому часто становится центральным звеном в деятельности менеджеров по персоналу. Это объясняется тем, что турбулентные (беспорядочные) процессы окружающей среды, оказывая влияние на скорость и характер изменения рынка, предполагают незамедлительный отклик на них управления. Быстро меняется портрет пригодности работника, от него все в большей степени требуются полифункциональность, владение комплексным подходом к решению задач, личная приспособляемость к новым условиям и неожиданным ситуациям, маловероятным для национального предприятия и характерным — для функционирующего в международном формате.

Согласно опыту в прошлом практически все усилия по развитию персонала были сконцентрированы на своих работниках. При преобладающем найме нового персонала над совершенствованием уже занятых это было оправдано. Исходили прежде всего из того, что рост предприятия и размер его прибыли обеспечиваются тем, что рынок останется схожим с сегодняшним и на нем будут предлагаться те же, что и сейчас, товары и услуги. В соответствии с этим не было необходимости менять политику замещения должностей. Успешность управления определялась путем схожей по квалификации замены на отдельные руководящие должности. Все существенные решения принимались на головном предприятии основным руководителем, председателем или ведущим специалистом. Ожидания линейных руководителей от более низких иерархических звеньев состояли в том, чтобы они «задания на день заканчивали вовремя и в соответствии с миссией и политикой предприятия». Долгосрочные стратегические установки для целевых групп никакой роли не играли.

Удельный вес работников интернациональных предприятий, повышающих квалификацию

Страна	Удельный вес, %	Число предприятий
Швеция	50	128
Норвегия	43	72
Финляндия	42	91
Франция	42	210
Ирландия	40	146
Великобритания	40	422
Испания	36	111
Швейцария	36	97
Дания	34	123
Нидерланды	32	90
Турция	28	67
Германия	24	260
Италия	19	36
Всего	37	1853

Расходы на образование и повышение квалификации работников составляют 3,3% годового фонда заработной платы и доходов усредненного интернационального предприятия (табл. 8.11). В группе стран с наибольшими удельными затратами на развитие персонала — Франция, Швеция, Турция, с наименьшими — Германия (Восток, территория бывшей ГДР).

Таблица 8.11

Удельный вес расходов на образование и повышение квалификации персонала в годовом фонде заработной платы и доходов интернационального предприятия

Страна	Удельный вес, %	Число предприятий
Франция	4,4	229
Швеция	4,4	90
Турция	4,0	50
Ирландия	3,6	121
Норвегия	3,6	60
Финляндия	3,3	93
Швейцария	3,2	86
Дания	3,1	96
Нидерланды	3,0	76
Великобритания	2,9	358
Италия	2,8	27
Испания	2,6	98
Германия (Запад)	2,6	178
Германия (Восток)	1,6	55
Всего	3,3	1617

За сменой ситуации на игровом поле интернационального предприятия, обусловленной, в первую очередь, сильной конкуренцией на рынке, последовала необходимость изменения политики управления, в том числе персоналом. Специалисты пришли к выводу, что обеспечить рост и рентабельность интернационально действующего предприятия можно с принятием во внимание его руководством следующих аспектов*:

- определение своего предпринимательского поля и конкурентной стратегии, обеспечивающей возможность «успешной встречи» с конкуренцией;
- разработка детализированной конкурентной стратегии;
- формирование сознания персонала на работу в условиях всемирно меняющегося рынка и новых технологий, предусмотрение соответственных мер — реакции на эти изменения;
- гибкая реакция на новый, неожиданный вызов времени — политический, экономический или обусловленный конкуренцией.

Соблюдение обозначенных условий и решение организационных задач нуждается в иной, чем ранее, системе управления, требующего более широкого угла зрения, других способностей и высокой толерантности. Эти требования должны приниматься во внимание при разработке программ развития персонала интернационального предприятия.

8.2.2. Национальный фактор в развитии персонала международных организаций

Опрос, проведенный на 1853 интернациональных предприятиях в 13 европейских странах, выявил, что в среднем более трети сотрудников хотя бы раз в течение года участвуют в мероприятиях по повышению своей квалификации (табл. 8.10). Согласно показателям проведение этих мероприятий зависит, помимо прочего, от национального фактора. Если в Швеции ежегодно совершенствует свое профессиональное мастерство половина персонала обследованных интернациональных предприятий, в Нидерландах и Турции — каждый третий работник, то в Германии и Италии соответственно каждый четвертый и каждый пятый.

* Weber W., Festing M., Dowling P.J., Schuler R.S. Op. cit. S. 160.

8.2.3. Цели и формы развития персонала интернациональных организаций

В практике управления персоналом под командированием работника за границу понимается совокупность мероприятий, которые осуществляются по усмотрению предприятия и связаны с предстоящей зарубежной деятельностью командированного. *Командирование* трактуется по-разному: как процесс, который может включать несколько фаз, например *отбор кандидатов, подготовка, замещение должности и возвращение*, а также как только замещение, или деятельность на зарубежном предприятии, осуществляемая работником во время, на которое он уполномочен предприятием выполнять обозначенные им обязанности. С точки зрения развития работника целесообразнее принять первый подход, поскольку, как считают многие специалисты, карьерное движение на интернациональном предприятии складывается из подготовки отобранного кандидата к работе в новых условиях, непосредственной работы за рубежом (замещение должности) и возвращения, т.е. продолжения деятельности на прежнем предприятии.

Разрабатывая программы развития работников, менеджеры по персоналу должны прежде всего определить цели развития и в какой форме оно будет наиболее результативно. Например, для командированных иностранцев может быть реализована шестичелевая программа Штиффеля, разработанная в конце 1970-х гг. в Германии. Набор ее целей включает:

- преодоление «культурного шока»;
- развитие адекватного принимающей страны стиля руководства;
- преодоление ролевых проблем;
- развитие навыков для проведения профессиональной экспертизы работников принимающей страны и их менеджерской компетенции;
- определение и развитие способностей к обеспечению инноваций в работе;
- приобретение коммуникативной компетентности.

Определяя форму развития персонала, менеджер по персоналу, исходя из опыта интернациональных предприятий, командировующих работников в другие страны, должен иметь в виду, что работа за рубежом уже является одним из наиболее эффективных способов совершенствования специалистом или руководителем своих знаний и навыков. По результатам обследования, проведенного на интернациональных предприятиях Германии, были вы-

явлены основные мероприятия, реализуемые персонал-менеджментом для развития занятых за рубежом работников (табл. 8.12).

Чаще всего названными мероприятиями охватываются собственные работники; доля иностранцев в составе управленческого персонала немецких предприятий достаточно низка (хотя на перспективу и планируется ее рост) — около 6,5% в топ-менеджменте, не более 2% — на средних и низовых уровнях руководства. Командирование на головное предприятие местных сотрудников принимающей (МС), а также третьей страны (СДС) означает введение их в его организационную культуру, развитие элементов которой предполагается перенести в дочерние иностранные предприятия. Практика показала, что работа на головном предприятии иностранцев снижает в перспективе подчиненность работников дочерних филиалов только своим собственным интересам и настраивает их на сопричастность с головным предприятием, обеспечивая этим успешность его руководства.

Как показала практика интернациональных предприятий Германии, командирование работников осуществляется на предприятия практически всех регионов мира. Поэтому все сложнее, чем раньше, выделить так называемые *целевые страны командирования*. Наибольшие квоты перемещений выявлены в страны Юго-

Таблица 8.12

Мероприятия интернациональных предприятий по развитию персонала

Мероприятия по развитию персонала	Удельный вес предприятий, %
Замещение должности за рубежом в рамках тренинговых программ	81,1
Замещение за рубежом руководящих должностей для приобретения интернационального опыта	78,4
Образование интернациональных групп руководящих кадров и рабочих групп	64,9
Идентификация потенциала руководителя, направляемого на зарубежное предприятие	48,6
Интернациональные программы по ротации для руководителей (<i>Job-Rotation</i>)	40,5
Целевые приобретения и рекрутинг иностранных «высокопотенциальных работников»	32,4
Целевые тренинги руководящих кадров по менеджменту	27,0
Приобретение иностранных топ-менеджеров для управления предприятием	27,0
Интернациональный менеджмент по организационной культуре	8,1
Отсутствие мероприятий	2,7

Восточной Азии (57%), Западной Европы (49%), Центральной и Восточной Европы (48%), Китай (43%). На все большее количество европейских предприятий замещение должностей в европейском зарубежье трактуется «не более чем заграникомандировка», однако на $\frac{3}{4}$ этих же предприятий отъезжающим предлагаются известные «командировочные надбавки».

Согласно данным обследования средний срок пребывания работников интернациональных предприятий Германии за рубежом составляет 4 года и имеет тенденцию к сокращению. Причины этого различны — от политических до экономических. Поэтому одной из распространенных форм работы за рубежом становится так называемое *виртуальное командирование*. Его смысл состоит в том, что работник, оставаясь на своем рабочем месте и не меняя соответственно географии пребывания, несет ответственность за выполнение задач сотрудниками зарубежного предприятия. Характеризуется такая форма деятельности постоянными коммуникациями с зарубежными работниками и «оживленным движением» виртуально командированного, т.е. его частыми «мятниковыми» поездками. Новая форма курирования иностранных дочерних филиалов стала возможна из-за прогресса в информационных и коммуникационных технологиях.

Опыт развития интернациональных групп молодых специалистов на «Даймлер-Бенц АГ» (Германия)

В рамках программы концерна поддерживается развитие интернациональных целевых групп молодых специалистов, закончивших высшие учебные заведения, или *Post-graduates*, с образовательными или профессиональными планами, которые будут реализовываться за рубежом. Программа развития преследует следующие цели:

- культурная интеграция в концерн;
- интернациональная культурная открытость и способность к контактированию;
- усиленное «сцепление» национальных и интернациональных предприятий относительно развития молодых специалистов;
- повышение работоспособности через решение серьезных проектных задач и более широкие профессиональные и личностные квалификации участников.

Программа задумана и разработана как одно- или двухлетний зарубежный тренинг с меняющимися оценками проекта на различных интернациональных предприятиях. Помимо проектного участия в профессиональной сфере зарубежных филиалов концерна программа предусматривает задания для интернациональных, смешанных групп, а также ряд сопроводительных интеркультурных тренингов (4–5 дней). Пре-

дусматриваются также регулярные сопроводительные собеседования, оказывающие влияние на личностную сторону участия в программе.

Концерн рассматривает эту программу как ценное дополнение традиционной практики командирования за рубеж в рамках стратегии интернационального развития персонала.

8.3. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ИНТЕРНАЦИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

8.3.1. Особенности оценки деятельности работников интернациональных предприятий

Формируя процесс оценки результативности деятельности работников, занятых на интернациональных предприятиях, менеджеры по персоналу определяют, исходя из поставленных целей, критерии оценки, контингент, предполагаемый оценитиванию, процедурные аспекты этого мероприятия. В принципе, это повторяет алгоритм аналогичных мероприятий, организуемых в национальном масштабе деятельности предприятия. Вместе с тем каждая из составляющих имеет особенности, которые необходимо принимать во внимание (табл. 8.13).

Таблица 8.13

Существенные аспекты при оценке деятельности работников интернациональных предприятий

Аспекты оценки	Что необходимо принимать во внимание
Различия сотрудников одного интернационального предприятия	При оценке речь может идти о своих сотрудниках (СИС), сотрудниках принимающей (МС) или третьей (СДС) стран. Часто эти группы работников различаются по видам контракта, компенсационному пакету или возможностям служебного роста. Если оценщик и работник принадлежат к различным культурам, в оценку «вливаются» различные нормы и ценности, которые нужно принимать во внимание
Многообразие внешних влияний	Речь идет прежде всего о таких характеристиках экономической системы, как, например, темпы инфляции, безработица или процентные ставки, которые находятся вне сферы влияния командированного работника. Играет роль различие интернациональных рынков, а также культура страны прикомандирования, к условиям которой работник с большими или меньшими трудностями приспосабливается и которые влияют на успешность его деятельности*
Различия организационных стратегий, структур и культур	Интернациональная деятельность, как правило, определяется другими, чем на национальном уровне, стратегиями. Кроме того, в их реализации «последуют возможные различия в нахождении решений между дочерним и головным предприятием из-за разного масштаба централизации или культурных влияний»

Аспекты оценки	Что необходимо принимать во внимание
Недостаточная сравнимость данных	Сравнение достижений иностранцев на одном предприятии предполагает единый стандарт, который редко возможен**
Время, затраты, географическая дистанция	Как правило, интернациональная оценка деятельности требует много времени и связана с большими затратами, потому что нужно принять во внимание больше, чем в национальных условиях, факторов влияния, понимание которых при географической дистанции между оценщиком и сотрудником затруднено. При формировании оценочной системы также должно быть принято во внимание время приспособления к новой культуре

* Следующий пример иллюстрирует это. Мексиканскому менеджеру было не до радости, потому что производительность труда достигала в среднем ровно половину от среднего показателя, рассчитанного американцами. В Мехико это означало бы, что менеджер втрое или вчетверо больше работает, чем мексиканский рабочий. Приводя этот пример, автор фокусирует внимание на необходимости задействования в оценке деятельности сравнимые, «вовсе не абсолютные» показатели и поясняет, что наш измученный мексиканский менеджер должен жить с ограничениями, типичными для Мехико, а не европейскими или американскими, а они могут быть очень разными. Подход и метод, с помощью которых мы измеряем производительность труда, точно равны, но результат из-за различий окружающего мира другой.

** Например, импортные тарифы могут искажать прайс-лист, забастовка докеров в одной стране — замедлить поставку необходимых компонентов для производственной точки в другой стране, а местные трудовые соглашения — требовать полной занятости на фабриках, которые работают ниже границы производственной мощности. Из-за влияния этих факторов объективная оценка работников дочернего предприятия становится проблематичной.

Составлено по: Meisner H.-G., Gerber S. Die Auslandsinvestition als Entscheidungsproblem // BF u P, 32., Jg. 1980; Bühner R. Personalmanagement. Landsberg, 1997; Weber W., Festing M., Dowling P.J., Schuler R.S. Op. cit.; Drumm H.J. Personalwirtschaftslehre. Springer-Verlag, 1995.

8.3.2. Подготовка и проведение оценки деятельности персонала

Проведение оценки персонала интернационального предприятия предполагает, также как и на национальном уровне, формирование технологии этого процесса и его организацию. Длительный опыт функционирования в международной среде предприятий США позволил менеджерам по персоналу в других странах воспользоваться построенными американскими моделями оценки и использовать их либо на основании их дорабатывать новые, учитывающие организационную специфику, географию расквартирования и другие факторы. Условно процесс оценки можно разделить на четыре этапа (рис. 8.2).

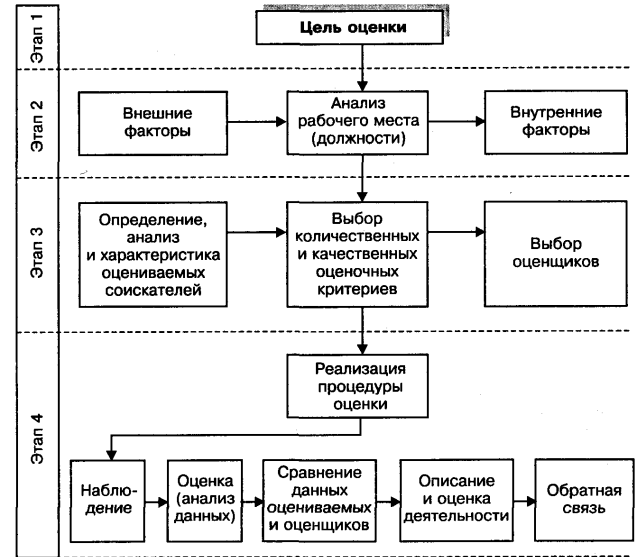


Рис. 8.2. Модель оценки персонала интернационального предприятия

На *первом этапе* устанавливается *цель оценки*. Чаще всего в качестве цели определяется выявление потребности командированных иностранцев в развитии. Из-за дефицита пригодных сотрудников результаты оценки позволяют с учетом сложившейся ситуации формировать мероприятия кадровой политики. Оценочная система должна также ориентироваться на сравнение деятельности сотрудников интернационального предприятия, а также получение информации об изменении в работе отдельного работника с течением (годовым) времени. Сформулированная цель должна быть обоснована нормами права и этики.

На *втором этапе* проводится *анализ рабочего места (должности)* для каждой из оцениваемых позиций. В круг вопросов, на которые предстоит ответить, входят следующие: иерархический уровень должности; роль индивида, занимающего должность; тип решаемых задач; элементы инфраструктуры, имеющие отноше-

ние к деятельности. Для каталогизации характеристик выбираются должности с одинаковым типом деятельности за рубежом; как правило, входные характеристики пригодности составляются еще на этапе отбора, в соответствии с ними целесообразно проводить анализ. Напомним, что оцениваемых соискателей можно разделить на четыре группы (см. 8.1.4. Концепция Р.Л. Танг).

Группировки позиций, сформированные для возможного сравнения должностей в разных дочерних предприятиях, целесообразны только в том случае, если определены *факторы*, оказывающие влияние на выполняемую оцениваемым сотрудником работу. В группу *внутренних факторов* включаются преимущественно такие, как организационная культура, организационная структура и стратегия зарубежного филиала. В соответствии с ними возникает ряд вопросов, ответить на которые необходимо менеджерам по персоналу:

- Насколько согласованы между собой действия между головным и дочерним предприятиями?
- Прослеживаются ли на обоих предприятиях характеристики (показатели) одинаковых фаз интернационализации?
- Какие из выявленных различий существенны для учета в оценке деятельности?

Внешние факторы охватывают уровень экономического развития принимающей страны, в их группе — имеющаяся в распоряжении инфраструктура, степень (или масштаб) вмешательства государства в хозяйственную жизнь предприятия. Кроме того, важной составляющей воздействия на работу за границей является «степень чужеродности» принимающей страны, которая также должна стать предметом анализа. Практика показывает, что чем больше различия во внешних и внутренних факторах, тем сложнее формирование интернациональной системы оценки деятельности работников.

На *третьем этапе* происходит выбор *оценочных критериев*. Как и в национальных условиях функционирования предприятия, в интернациональном варианте также используются количественные и качественные показатели. При использовании в оценке *количественных критериев* группе оценщиков необходимо быть готовой к проблемам, связанным с особенностями измерения и расчетов. Часто применение количественных критериев — это ориентация оценки деятельности на показатели финансово-экономической деятельности предприятия. Однако эти вопросы, включая специфику трансфертных цен, курсы обмена валюты, ее конвертируемость, используемые системы бухгалтерского учета,

налоговых и других обязательств, в значительной части находятся за рамками ведения работников.

Качественные критерии в оценке используют в случае отсутствия пригодной стандартизированной методики, ориентированной на количественные измерители, и невозможности учета влияния в расчетах различий внутреннего и внешнего окружения. Согласно мнению специалистов в этом случае в оценочную кампанию привносятся элементы большего благородства, честности и порядочности, принимается во внимание специфика ситуации, в которой находятся занятые на интернациональном предприятии работники.

Содержательные аспекты критериев оценки формируются в соответствии с рамочными условиями предприятия. Например, в условиях этноцентрической политики стандарты оценки устанавливаются для своих работников. Полицентрический вариант означает, что критерии оценки должны быть определены шире локального уровня применения и будут использоваться для сотрудников принимающей страны. При изменении основной ориентации предприятия критерии оценки соответственно тоже варьируют. Например, если организация переходит на следующую ступень интернационализации и от существующего трансферта технологии приступает к осуществлению более глобальных долгосрочных целей, центральным из которых становится управление во вновь созданных филиалах, происходят значительные изменения в оценке деятельности.

Четвертый этап ориентирован собственно на процесс оценивания работников, или *реализацию процедуры оценки*. В круг решаемых вопросов должны быть вовлечены такие, как объект оценки (работу какой категории персонала организация предполагает оценивать), субъект (оценщики) и процедура оценки. Объект и субъект оценки могут быть также (см. рис. 8.2) охарактеризованы на третьем этапе.

При определении *объекта* проведения оценки помимо должности испытуемых на интернациональном предприятии необходимо принимать во внимание, является ли сотрудник представителем исходной (СИС), принимающей (МС) или другой страны (СДС). Наибольшую сложность в оценке вызывают две последние категории. Из опыта американских менеджеров по персоналу, целесообразно и возможно использовать одинаковые методы для оценки СИС, МС и СДС, выбирая для этого один из двух различающихся языковой составляющей подходов. При первом — используется для всех категорий оцениваемых

английский язык, при втором — содержательные аспекты оценки переводятся на язык испытуемых, приближая их тем самым к условиям родной среды. Согласно опыту при явных положительных характеристиках того и другого подходов они в то же время не лишены недостатков. При использовании формуляров на английском языке многие представители МС и СДС понимают оценочные критерии не всегда и не полностью правильно. Так же, если они переведены на языки принимающей стороны, возникает возможность, что содержание и постановка цели будут неправильно истолкованы собственными сотрудниками.

Другим важным моментом при выборе подхода к работе с объектом оценки специалисты отмечают принятие во внимание культурных и исторических особенностей страны, представителем которой является оцениваемый. В некоторых странах оценка деятельности может послужить сигналом недоверия организации или даже оскорблением. Например, в странах с конфуцианскими истоками одной из наиболее больших опасностей является «потеря лица», поэтому в Японии, например, избегают прямых confrontаций. Японский руководитель не может своим подчиненным прямо указать на допущенные в работе ошибки или заблуждения. Следовательно, в зависимости от данных особенностей для представителей отдельных культур необходимо учитывать вид и способ проведения оценочной процедуры, а также вариант вынесения (оглашения) оценочного решения. Чтобы оценочная система не была в противоречии с обычаями и установками населения (рабочей силы) принимающей страны, целесообразно привлекать для ее разработки представителей из местных сотрудников (МС), в проведении оценки важна открытость и прозрачность.

Практика показала, что «вызовом системе оценки» будет воздействие в оценочной процедуре *экспертов*, принадлежащих к другой, чем оцениваемые работники, культуре. Чаще всего каждая из сторон имеет различные представления о критериях и ходе оценки, а соответственно, и использовании полученных результатов. Кроме того, между культурами сторон могут в значительной степени варьировать стили управления, методы контроля, степень партисипативности и (или) коммуникативности. Особенно важны эти аспекты при оценке управленческого персонала. Если оценщик недостаточно ясно объясняет оцениваемому особенность требуемой к выполнению работы или задания, а от первичной информации зависит качество ее исполнения, то

данные ситуативные факторы окажутся значимыми и могут оказать негативное влияние на результат.

Процесс оценки сотрудников интернационального предприятия намного сложнее и затратнее, чем на национальном уровне. Осложняющими моментами в проведении процедуры являются различия во времени, географическая дистанция и обозначенные культурные различия между оценщиком и оцениваемым сотрудником. Это может привести к различным оценкам задействованных в процедуре экспертов, поэтому вероятность повышения удовлетворяющих обе стороны результатов возрастет в том случае, если будет проведено эксплицитное их сравнение, а также получена обратная связь.

Классификация оцениваемого персонала на категории по опыту специалистов позволяет, несмотря на рамочные условия, разработать интернациональную систему оценки персонала. В качестве базиса используются внешние и внутренние факторы, которые учитываются как специфика отношений к ситуации в родной стране оцениваемого. Факторы могут быть как экстремального, так и ограниченного или более слабого действия. Соответственно, дистанция между ними может быть значительной.

Для ее учета практики предлагают составлять комбинации факторов, используя матрицы четырех полей. Например, оцениваемая категория сотрудников характеризуется влиянием внешних факторов, что исходит из выявленных значительных различий в экономическом развитии, культуре, а также определяется «множественным» вмешательством правительства принимающей страны в хозяйственную жизнь предприятия. Внутренние факторы могут быть определены различиями организационной культуры, стратегии или структуры. В результате такого наблюдения и анализа всех оцениваемых классифицируют на однородные категории. Результаты оценки работников этих групп должны быть принципиально сравнимы.

ИСПОЛЬЗОВАННАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Дуракова И.Б. Отбор и наем. Исследование зарубежного опыта. — Воронеж: Изд-во Воронеж. ун-та, 1998.
2. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: Учеб. пособие. — М.: Экзамен, 2004.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2005.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990.
5. Льюис Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию: Пер. с англ. — М.: Дело, 1999.
6. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. — 7-е изд. — М.: ИНФРА-М, 1999.
7. Романова Е.С. 99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004.
8. Словарь по экономике (Collins): Пер. с англ. — СПб.: Экономическая школа, 1998.
9. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2005.
10. Экономикс: Англо-русский словарь-справочник / Э.Дж. Долан, Б.И. Домненко. — М.: Лазурь, 1994.
11. Adler N.I. International Dimensions of Organizational Behavior. Boston MA, 1997. ²⁰⁰⁷
12. Bühner R. Personalmanagement. — Landsberg: Verlag Moderne Industrie, 1997. ²⁰⁰⁷
13. Colby L. Post-Merger Management. New York, 1989.
14. Dittmann E. Personalmarketing. — Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag, 1993.
15. Drumm H.J. Personalwirtschaftslehre. Springer-Verlag, 1995.
16. Eckardstein D. von, Schnellinger F. Personalmarketing. — In: Gangler E. Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart, 1975.
17. Engelhard J. Interkulturelles Management. — Wiesbaden: Gabler, 1997.
18. Engelhard J., Wonigeit J. Euro-Manager: Veränderungen der Qualifikationsanforderungen an Manager durch die EG — Binnenmarktentwicklung. — In: Euro-Strategisches Personalmanagement. München: Mering, 1991.
19. Fröhlich W., Sitenstock K. Personalimage-Werbung. — In: Strategisches Personal-marketing. Düsseldorf, 1987.
20. Hofstede G. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values. — Newbury Park, CA: Sage, 1980.
21. Hofstede G. Lokales Denken, globales Handeln. Kulturen, Zusammenarbeit und Management. München, 1997.
22. Hofstede G. The Culture Relativity of Organizational Practices and Theory // Journal of international Business Studies. Fall 1983.
23. Ibelgauf R. Professionelle Bewerberauswahl. Das Praxisbuch für Vorgesetzte. Falken Verlag, 2000.
24. Mendenhall M., Oddo G (Hrsg.). Reading and Cases in Human Resource Management. Boston, 1992.
25. Moser K., Stehle W., Schuler H. (Hrsg.) Personalmarketing // Beiträge der Organisationspsychologie. Band 9. Göttingen; Stuttgart, 1993.
26. Scherm E. Internationales Personalmanagement. München; Wien, 1995.
27. Schneider H.J., Zander E. Erfolgs- und Kapitalbeteiligung der Mitarbeiter in Klein- und Mittelbetrieben — 2. Auflage. Freiburg; Breisgau, 1985.
28. Scholz Ch., Messmer T., Schröter M. Personalpolitik als Instrument zur bewußten Kulturdifferenzierung und Kulturköxistenz. — In: Euro-strategisches Personalmanagement. — München: Mering, 1991.
29. Shrivastava P. Postmerger Integration // Journal of Business Strategy. 1986. N 1.
30. Strutz H. (Hrsg.) Handbuch Personalmarketing. — Wiesbaden: Gabler, 1989.
31. Studer J. Personalmarketing. — In: Personal management. Cosmos Verlag, 1998. S. 26—32.
32. Weber W., Festing M., Dowling P.J., Schuler R.S. Internationales Personalmanagement. — Wiesbaden: Gabler, 1998.
33. Wunderer R. Personalmarketing. — In: Personal-Controlling. Wiesbaden, 1998.
34. Zimmermann D. Personalmarketing im internationalen Unternehmen. — In: Internationles Personalmarketing: Konzepte, Erfahrungen, Perspektiven. — Wiesbaden: Gabler, 1992.

ПРИЛОЖЕНИЯ

**РЕКОМЕНДАЦИИ И ОБРАЗЦЫ ФОРМ ПО РАЗРАБОТКЕ
«ОПИСАНИЯ РАБОТЫ» И «ЛИЧНОСТНОЙ СПЕЦИФИКАЦИИ»**

На что нужно обратить внимание при подготовке описания работы

Цели

1) определение диапазона возможных целей (помимо оценки при отборе), основное внимание уделяется главной;
2) при изменении цели необходимо вернуться к ранее проведённому анализу и разработанному «Описанию» и, дополнив его, составить новый вариант «Описания».

Формы «Описания»

В зависимости от поставленной цели и характера информации формы могут быть разными: по длине изложения, по детальности информации, соотношению количественных и качественных характеристик.

Содержание

При составлении «Описания работы» полезно иметь список вопросов, которые должны быть освещены (см. далее). Они помогут собрать и структурировать информацию к работе в зависимости от цели.

Стиль —

целесообразно

- 1) начинать с глагола (в повелительном наклонении);
- 2) быть краткими, свести количество употребляемых слов до минимума, избегать повторов;
- 3) разграничивать задачи, которые работник выполняет непосредственно, и те, за выполнением которых он должен следить (т.е. непосредственную и управленческую ответственность);
- 4) при описании рабочих стандартов использовать как можно больше количественной информации (например, в каждом календарном месяце необходимо привлекать как минимум трех новых клиентов).

Источники ошибок

- 1) недостаточное количество источников информации (неполный анализ или его «пристрастный характер»);
- 2) намеренное искажение фактов аналитиком при интерпретации собранной информации;
- 3) атмосфера, в которой проводился анализ работы;
- 4) ограничение времени, заставляющее проводить сбор информации и ее интерпретацию наспех;
- 5) отсутствие менеджерской ответственности;
- 6) любые условия, отвлекающие внимание.

Анализ работы — это процесс, который является основным видом работы с персоналом. Чем больше источников будет привлечено для сбора информации, тем точнее будет анализ. Описание работы — это конечный продукт анализа работы. Иногда персональные (личностные) характеристики включаются уже в «Описание работы», однако чаще разрабатывают личностную спецификацию.

Вопросы для анализа работы (для отбора)

Вариант 1

1. Наименование работы _____
2. Общая информация об обязанностях _____
3. Требующийся уровень образования:
 - а) минимальное среднее образование
 - б) профессионально-техническое
 - в) высшее образование
 - г) магистратура
4. Продолжительность стажа работы, похожей или имеющей непосредственное отношение к вакантной:
 - а) нулевая
 - б) менее 3-х месяцев
 - в) 3 мес.—1 год
 - г) 1—3 года
5. Требуется ли наблюдение и в каком объеме:
 - а) часто
 - б) несколько раз в день
 - в) иногда
 - г) редко
 - д) почти нет
6. Количество людей, которых должен контролировать этот работник:
 - а) нет
 - б) 1
 - в) 2—6
 - г) 7—20
 - д) 21—50
 - е) 51 и выше
7. Возможный ущерб организации от ошибок, совершенных занимающим данную должность работником:
 - а) менее 250 руб.
 - б) 260 — 1000 руб.
 - в) 1100 — 5000 руб.
 - г) 5100 — 10 000 руб.
 - д) свыше 10 000 руб.
8. Как часто проверяется возможность совершения ошибок:

а) ежедневно	<input type="checkbox"/>	г) ежеквартально	<input type="checkbox"/>
б) еженедельно	<input type="checkbox"/>	д) ежегодно	<input type="checkbox"/>
в) ежемесячно	<input type="checkbox"/>	е) не регулярно	<input type="checkbox"/>
9. Необходимые контакты с людьми, занимающему данную должность: постоянно часто иногда никогда:
 - 1) внутри отдела
 - 2) в других отделах
 - 3) с поставщиками
 - 4) с клиентами
 - 5) с гражданскими инстанциями
 - 6) прочие
10. Аспекты работы, предполагающие конфиденциальность или охрану: постоянно часто иногда никогда
11. Неприятные, опасные аспекты работы _____
12. Требуемые качества (например, инициативность) _____

Вариант 2

1. Наименование работы _____
2. Организационный контекст (структура)
 - Название организации _____
 - Отдел _____
 - Географическое расположение _____
 - Степень необходимого наблюдения _____
 - Предполагаемые контакты _____
 - Непосредственное подчинение _____
3. Описание работы
 - Цели и задачи _____
4. Содержание работы
 - Задачи и обязанности _____
 - Относительная важность _____
 - Оборудование и используемые методы _____
 - Степень ответственности _____
5. Условия труда
 - Физические условия _____
 - Количество рабочих часов и выходные _____
 - Социальные условия _____
 - Экономические условия _____
6. Прочая информация
 - Возможность продвижения по службе _____
 - Возможные переводы _____
 - Возможное обучение и развитие _____
 - Диапазон развития работы _____
7. Рабочие стандарты
 - Конкретные цели _____
 - Ожидания _____
 - Оценочные стандарты _____
8. Индивидуальные требования
 - Физические и психологические характеристики, требуемые от индивида для выполнения данной работы _____

ОБРАЗЦЫ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ОПИСАНИЯ РАБОТЫ

ОПИСАНИЕ РАБОТЫ (методика Роджера)

Должность — старший продавец (старший торговый агент)

Наименование элементов описания	Характеристики элементов описания
Окружающая среда	Рабочее место — один из 13 магазинов компании «Компьютерный мир», продающей высокотехнологичное оборудование. Географическое расположение — г. Москва. Находится под непосредственным контролем и отчитывается только перед директором магазина. В подчинении находится один человек в должности продавца (торгового агента)
Краткое описание работы	Помощь клиентам и их консультирование при выборе компьютеров и программного обеспечения, организация доставки и решения финансовых вопросов по мере их возникновения. Цель работы заключается в том, чтобы продать максимальное количество товара, а также создать благоприятное впечатление у клиентов, в том числе потенциальных, о персонале «Компьютерного мира»
Содержание работы	<p>Обязанности в порядке убывания важности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) консультирование клиентов относительно моделей компьютеров и программного обеспечения; 2) демонстрация оборудования и программного обеспечения; 3) организация доставки оборудования через соответствующие отделы; 4) ответы на все вопросы, возникающие после покупки; 5) контактирование с каждым клиентом в течение двух недель после доставки для того, чтобы выяснить, нужна ли помощь; 6) консультирование клиентов относительно возможных вариантов оплаты; 7) разработка и пополнение компьютерной системы контроля за запасами магазина. <p>Второстепенные обязанности в порядке убывания важности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) организация замены неисправного оборудования; 2) заполнение бланков в случае оплаты в кредит и отсылка этих документов в головной офис.

Наименование элементов описания	Характеристики элементов описания
	<p>Ответственность за других служащих:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) проверка выполнения младшим продавцом всех его обязанностей в соответствии с описанием работы; 2) наблюдение за работой младшего продавца в соответствии с определенным ему описанием работы; 3) консультирование, обучение и оценка работы младшего продавца в случае необходимости
Условия труда	Приятная деловая среда в новом, специально предназначенном для размещения магазина здании в центре города. Работают еще два сотрудника, и предполагается постоянный контакт с отделом доставки и головным офисом. Заработная плата плюс премии два раза в год в зависимости от объема продаж, пять недель отпуска плюс календарные праздники, шестидневная рабочая неделя
Прочая информация	В зависимости от рабочих показателей и представленных возможностей, в перспективе — продвижение на должность директора магазина, расположенного в другом месте
Рабочие стандарты	<p>Существуют две основные сферы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) объем продаж — денежный эквивалент минимального объема продаж; 2) отношения с клиентами: <ol style="list-style-type: none"> а) на все свои вопросы клиенты должны получать незамедлительный ответ; б) в любом случае, когда клиенты нуждаются в демонстрации работы оборудования (просят об этом), их желание должно быть удовлетворено; в) сроки доставки должны отвечать интересам клиента и отдела доставки; г) разбор жалоб проводить немедленно; д) клиент должен быть убежден в том, что любые возникшие проблемы будут решены максимально быстро; е) покупатель всегда прав; ж) проблемы, решение которых представляет серьезные сложности, должны быть незамедлительно переадресованы директору магазина

Личностная спецификация — это документ, в котором определенная работа описывается в терминах необходимых личностных характеристик, которыми должен обладать работник для ее выполнения.

Личностные спецификации составляются на основе требований, указанных в «Описании работы». Наиболее широкое использование личностные спецификации получили в процессе набора и отбора кандидатов, также они используются для продвижения, перевода, обучения и планирования уже занятого персонала.

Практика показала, что среди других известных подходов к подготовке личностной спецификации хорошо зарекомендовали себя «Семь пунктов Роджера» и «Пятиаспектный план Джона М. Фразера».

Структура личной спецификации по Роджеру

1. Физическое состояние (внешний вид)
2. Достижения (уровень образования)
3. Общие интеллектуальные (умственные) способности
4. Особые способности
5. Интересы
6. Эмоциональный портрет (или эмоциональный баланс)
7. Обстоятельства

Структура личной спецификации по Фразеру

1. Способность влиять на других
2. Квалификация и приобретенные знания
3. Врожденные способности
4. Мотивация
5. Способность к адаптации

Личностная спецификация для работы в качестве старшего продавца

1. Внешний вид
Необходимо: одеваться аккуратно, в деловом стиле.
2. Образование
желательно: иметь оценку по математике — 4—5
необходимо 4
желательно: справка о прохождении компьютерных курсов или демонстрация приобретенных навыков использования компьютера;
необходимо: умение обращаться с клавиатурой компьютера, т.е. навыки набора текста на компьютере.
3. Общий интеллектуальный уровень
необходимо: выше среднего, способность быстро понимать суть проблемы.
4. Особые характеристики и качества
необходимо: быть коммуникабельным, быстро устанавливать контакты.
5. Интересы
необходимо: интерес к компьютерам и программному обеспечению.
6. Эмоциональный портрет
необходимо: терпение.
7. Обстоятельства
необходимо: работать каждую субботу.

ОБРАЗЕЦ ПЕРСОНАЛЬНОЙ АНКЕТЫ

**Персональная анкета
для торговых мебельных предприятий Баварии**

Фамилия _____ Имя _____
(для замужних женщин также девичья фамилия)
Место жительства _____ Улица _____
Дата рождения _____ Место рождения _____
Холост / женат, замужем / разведен * Число детей _____
Для женщин: беременность? да / нет * Даты рождения детей _____
Собственное жилье Снимаемое У родителей?* _____
Особенные отметки _____
Жена/муж состоят на службе или заняты самостоятельной деятельностью?
_____ Где? _____
Государственная принадлежность _____ Религия _____

УЧЕБА В ШКОЛЕ

1. Общеобразовательная школа:
 - а) с _____ по _____ Вид школы _____
 - б) с _____ по _____ Вид школы _____
 - в) с _____ по _____ Вид школы _____
2. Учеба в других школах
 - а) профессиональная школа с _____ по _____ в _____
 - б) торговая школа с _____ по _____ в _____
3. Обучение на профессиональных курсах:
 - а) вид курсов _____ в _____ продолжительностью _____
 - б) вид курсов _____ в _____ продолжительностью _____

ТОРГОВО-КОММЕРЧЕСКОЕ ОБУЧЕНИЕ

1. На фирме _____ в _____ с _____ по _____
2. На фирме _____ в _____ с _____ по _____

ВЫПУСКНЫЕ ЭКЗАМЕНЫ

Экзамен на помощника коммерсанта _____ в _____ оценка _____
_____ Экзамен _____ в _____ оценка _____
_____ Экзамен _____ в _____ оценка _____

Другие экзамены, специальные знания и навыки _____

Водительские права? да / нет*; если да, класс _____ когда получены _____

ПРАКТИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

1. Фирма _____ в _____ с _____ по _____ в качестве _____
2. Фирма _____ в _____ с _____ по _____
3. Фирма _____ в _____ с _____ по _____
4. Фирма _____ в _____ с _____ по _____
5. Фирма _____ в _____ с _____ по _____
6. Фирма _____ в _____ с _____ по _____

Профессиональный стаж, в т.ч. стаж работы при поступлении на предприятие _____

Компенсирован ли отпуск последним работодателем? До какого времени? _____

За последние 2 года я болел(а) следующими болезнями (дольше 4 недель) _____

Какие еще тяжелые болезни перенесли (единичные дополнения) _____

Физические увечья или недостатки _____

Военные ранения, да / нет* _____ Группа инвалидности: _____

Ограничения трудоспособности, да / нет* _____ процентов.

Вид ограничения трудоспособности _____

Судимости: _____
(только проступки и преступления)

Есть ли у Вас финансовые обязательства (частично оплаченные сделки, поручительства)? да / нет*, если да, то в каком размере _____

ДРУГИЕ ВОПРОСЫ (включаются работодателем)

- _____
- _____
- _____

_____ место _____ дата
_____ подпись

* Несоответствующее зачеркнуть.

ВЕРБОВОЧНАЯ АНКЕТА (образец)

Заполните, пожалуйста, вербовочную анкету ясно и приложите еще не поданные документы для найма – без оригинала свидетельств. Все данные обсуждаются конфиденциально.

**ЗАЯВЛЕНИЕ
в качестве**

Соответствующее, пожалуйста, заполните и обведите кружком

Анкетные данные

Фамилия _____ Имя _____
(для женщин также девичья фамилия)

Дата и место рождения _____

Место жительства _____

Улица и номер дома _____

Телефон _____

Гражданство _____

Семейное положение _____ холост/ не замужем

замужем / женат вдовец/ вдова

Супруг(а)* _____

Фамилия (девичья фамилия) / Имя _____

Дата рождения _____

Работает в качестве _____

Дети* _____

Имя / родился _____

Имя / родился _____

Имя / родился _____

Имя / родился _____

Имеется ли арест на Вашу зарплату / доход или Вы такового ожидаете?

да нет

Нанимались ли Вы к нам ранее

да Когда? _____ нет

Работали ли Вы у нас ранее?

да Когда? _____ нет

Работают ли у нас Ваши родственники?

да нет

Если да, кто? Степень родства? _____

Являетесь ли Вы инвалидом и степень трудоспособности

да к _____ % нет

Вид увечья _____

Какие пособия Вы получаете? _____

да нет

К какой больничной кассе Вы принадлежите? _____

ОБРАЗОВАНИЕ**Школьное образование**

Народная, средняя школа или гимназия

Вид школы Место с по закончил (дата)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Профессиональное образование

Вид профессионального образования (путем наставничества, профессиональная школа, школа рабочих мастеров, инженерная школа, высшая школа, вечерняя школа). Пожалуйста, укажите фирму/школу.

Место с по закончил (дата)

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Другие знания и навыки

Машинопись _____ ударов/мин. Класс водительских прав _____

Стенография _____ слогов/мин.

Языки _____

Дополнительно требуемые знания (стажировки в данном случае привести на отдельном листе и подразделить еще на «по собственной инициативе» и «распоряжение работодателя»)

Настоящий работодатель

Фирма / адрес _____

Точное описание деятельности _____

Основание (предполагаемого) увольнения _____

Вы уже уволены? да нет

Связан ли Ваш уход с последнего места работы со здоровьем?

да нет

Профессиональный путь

На скольких предприятиях Вы были уже заняты?

Прошлые работодатели Деятельность с по Основание ухода

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Военная/гражданская служба

Обязаны ли Вы к военной/гражданской службе?

да нет

Если нет, почему? _____

Проходили ли Вы военную/гражданскую службу?

да нет

Если да, где _____

Если нет, когда _____

Другое

Рекомендация _____

Последний трудовой доход _____

Срок последнего поступления на работу _____

Желаемая зарплата/доход _____

Подпись _____

** На вопросы, отмеченные звездочками, можно отвечать по желанию. При найме, однако, требуется ответ.*

Время обучения профессии / Время практики	Примечания
Учебные вечерние курсы, заочное обучение и т.д.	где (институт)

Водительские права: категория _____ выданы когда _____
 Практика вождения (срок) _____

Знание языка _____ Приобретены в школе / за границей

Навыки стенографии _____ по слогам, работа на пиш. машинке знаков/мин.
 Другие профессиональные навыки (специальные) _____
 Особые знания / Опыт в _____

Деятельность после получения указанного образования

с	по	в фирме	Сферы работы (завод, торговля и т.д.)	Работаю (кем)	Причина выбытия (увольнения)

ЗАЯВИТЕЛЬНАЯ АНКЕТА ДЛЯ РАБОТЫ ВО ВРЕМЯ КАНИКУЛ

Фамилия _____ Имя _____
 Место жительства _____ Улица _____
 Дата рождения _____ Телефон _____
 Специальность _____ Проф. цель _____

В настоящее время посещаю:
 старшую ступень начальной школы реальное училище гимназию
 торговую школу спец. высшую школу спец. школу
 университет другие учебные заведения

Есть ли ограничения трудоспособности Нет Да, на _____ %
 Особые знания, опыт / способности в (например, машинопись) _____

Водительские права категории ____ Собст. транспортное средство Да Нет

Работали ли Вы уже на нашем предприятии Нет Да, именно с _____ по _____ цех (отдел, участок) _____ кем:

Сколько времени Вы хотели бы работать (день/мес) с _____ по _____

Можете ли Вы работать в трехсменном режиме: Да Нет

Работают ли на нашем предприятии Ваши родственники (знакомые):
 Нет Да, кто именно _____

(Фамилия): _____

Были ли Вы заняты в последние 18 мес перед настоящим наймом на оплачиваемой работе?
 Нет Да, а именно:
 с _____ до _____ кем _____
 с _____ до _____ кем _____

Я заверяю, что до и после этой работы на каникулах состою (состоял) не в постоянных трудовых отношениях с предприятием и перед работой посещал школу после работы буду посещать школу на каникулах учился в вузе на каникулах буду учиться в вузе служил в вооруж. силах, состоял на гражд. службе буду служить в вооруж. силах, состоять на гражд. службе стоял на бирже труда в целях найти подходящую работу

Если между этим заявлением и каникулярной занятостью возникают другие трудовые отношения, Вы должны перед тем, как вступить в них, сообщить об этом нам.

Все сведения, указанные мной, соответствуют действительности. Я знаю, что эти данные берутся за основу для моего ограниченного по срокам найма и могут послужить для моего бессрочного увольнения, если они не соответствуют действительности.

Дата	Подпись
Место рождения	Подпись законного представителя

ОБРАЗЕЦ ОПРОСНОГО ЛИСТА ДЛЯ ПРОВЕРКИ РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫХ ПИСЕМ

Схема опросного листа по проверке содержания рекомендации

Доверитель _____

Должность _____

Кандидат _____

Рекомендация _____

1. В каких отношениях Вы состоите с кандидатом? _____

2. Как Вы оцениваете его характер? _____

3. Можете ли Вы что-нибудь сказать об инициативе, методе работы, стиле руководства? _____

4. В чем состоят, по Вашему мнению, сильные и слабые стороны кандидата? _____

5. Знаете ли Вы мотив найма? _____

6. Считаете ли Вы кандидата пригодным для вакантной должности? _____

7. Хотели бы Вы его снова принять на работу? _____

Справка дана _____

Место _____

ОБРАЗЕЦ БЛАНКА МЕДИЦИНСКОГО ОБСЛЕДОВАНИЯ

Медицинское заключение о нанимаемом на работу

Уведомление
От кого _____ Руководство кадровой службы _____

Кому _____ Господину доктору _____ в _____
относительно: Медицинского обследования _____

Мужчина, женщина, девушка _____
Проживающий (ая) по адресу _____
Для поступления на работу в качестве _____
_____ обозначение деятельности

Особые требования к здоровью _____
Просим Вас о медицинском обследовании _____

Место, дата _____ Руководитель кадровой службы _____

На основании медицинского обследования установлено следующее состояние:

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Сердце _____ | 8. Острота зрения без очков _____ |
| 2. Легкие _____ | _____ в очках _____ |
| 3. Другие внутренние органы _____ | 9. Различение цветов _____ |
| 4. Заразные заболевания _____ | 10. Слух _____ |
| 5. Увечья вследствие войны _____ | 11. Потливость рук _____ |
| 6. Перенесенные заболевания _____ | 12. Состояние зубов _____ |
| 7. Беременность да/нет _____ | |

Есть ли сомнения против сменной работы? да/нет. Я нахожу претендента для названного места работы — для всех работ, для работы средней тяжести, для легкой работы — физически полностью пригодным, в крайнем случае пригодным, не пригодным*

Дата _____ Подпись и печать врача _____

Эти данные осмотра (для выдачи на руки претенденту закрыты) высылаются:

Фирма _____
_____ Руководство кадровой службы

* Несоответствующее зачеркнуть.

КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕСТОВ ПО ЛИНЕРТУ

Вариант 1

Интеллектуальные тесты:

- общие интеллектуальные тесты;
- специальные тесты мыслительных способностей и дарований.

Тесты производительности:

- моторный тест производительности;
- сенсорный тест производительности (например, различение цветов);
- психологический тест производительности (например, способность к счету).

Личностные тесты:

- тесты свойств (например, экстравертность);
- тесты интересов (например, профессиональные интересы);
- тесты установок (например, руководящее поведение);
- тесты характеров;
- тесты типов личности.

Вариант 2

- По степени общности и применимости:
 - стандартизованные тесты;
 - нестандартизованные тесты.
- По признаку основного параметра:
 - тесты на скорость;
 - уровневые тесты — скорость роли не играет.
- По признаку зависимости от интерпретации:
 - прямые методы тестирования (например, опросные листы);
 - косвенные, или проекционные, методы тестирования (например, «много-толкующие» картинки или чернильные кляксы в качестве заданий).
- По проведению тестирования:
 - опросный лист;
 - тест с бумагой и карандашом;
 - тест с материалом для обработки (например, кубики).
- По пониманию речи:
 - вербальный тест;
 - невербальный тест.
- По виду ответов на задания:
 - тест со свободными ответами на задания;
 - тест со связанными (переплетенными) ответами на задания.

МАКЕТ «КОНУСА» СОБЕСЕДОВАНИЯ



ОБРАЗЕЦ ОЦЕНОЧНОГО ЛИСТА ДЛЯ СОБЕСЕДОВАНИЯ

	1	2	3	4	5	
Вялая реакция						Импульсивная реакция
Точки зрения, не вызывающие сомнения						Скептические точки зрения
Хаотичное построение предложений						Сложно-корректное построение предложений
Одностороннее мышление						Разностороннее мышление
Осмотрительное поведение						Активно-динамичное поведение
Вялая поза						Напряженно-судорожная поза
Холодный металлический голос						Теплый, мягкий голос
Отвергает строгое повиновение						Строгое повиновение подтверждает безусловно
Нерешительный						Энергичная решительность
Много говорит о бывшем работодателе						Почти не говорит о бывшем работодателе

ОБРАЗЕЦ «ОТКАЗНОГО» ПИСЬМА КАНДИДАТУ ПРИ НАЙМЕ

Мы благодарим Вас за любезное посещение нашего предприятия и сожалеем о необходимости сообщить, что после тщательной проверки Ваших заявленных документов и сравнения их с заявительными документами других кандидатов наше положительное решение было вынесено в их пользу.

Вы располагаете рядом значительных возможностей, которые отчасти нами высоко оценены. Однако некоторые специальные требования к занимаемой должности, дополнительно принятые во внимание, определили наше решение.

Мы надеемся, что такой результат не лишит Вас мужества в дальнейшем поиске сферы профессиональной деятельности и Вы скоро получите место работы, которому будут в полном объеме соответствовать Ваши способности и склонности.

Заявительные документы, любезно присланные Вами, мы вместе с этим письмом возвращаем.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ 5

**Раздел I
КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА
И ПЛАНИРОВАНИЕ РАБОТЫ
С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ**

**ГЛАВА 1
КАДРОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ 9**

1.1. ТЕОРЕТИКО-ФИЛОСОФСКИЕ НАЧАЛА НАУКИ
ОБ УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ 9

1.2. СУЩНОСТЬ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И СТРАТЕГИИ
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ 21

1.3. ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ 28

1.4. УПРАВЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИЯМИ КАК СРЕДСТВО
РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ 33

**ГЛАВА 2
КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ 46**

2.1. СУЩНОСТЬ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ 46

2.2. ХАРАКТЕРИСТИКА УРОВНЕЙ И ТРЕБОВАНИЙ
К КАДРОВОМУ ПЛАНИРОВАНИЮ 50

2.3. КАДРОВЫЙ КОНТРОЛЛИНГ И КАДРОВОЕ
ПЛАНИРОВАНИЕ 52

2.4. РАЗРАБОТКА ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНА РАБОТЫ
С ПЕРСОНАЛОМ 55

**Раздел II
МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

**ГЛАВА 3
ФОРМИРОВАНИЕ И ВИДЫ МАРКЕТИНГА
ПЕРСОНАЛА 67**

3.1. ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ
МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА 67

3.2. УРОВНИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА	83
3.3. ВИДЫ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА	87

ГЛАВА 4

РЕАЛИЗАЦИЯ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	97
4.1. СОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА РАБОТОДАТЕЛЯ	97
4.2. ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	105
4.3. ПРОЦЕДУРА РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА	112
4.4. КОНТРОЛЬ РЕАЛИЗАЦИИ МАРКЕТИНГА ПЕРСОНАЛА	145

ГЛАВА 5

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРСОНАЛОМ	156
5.1. ПРОЦЕДУРА ОБЕСПЕЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПЕРСОНАЛОМ	157
5.2. ХЭДХАНТИНГ — МЕТОД ПРЯМОГО ПОИСКА КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНЫЕ ДОЛЖНОСТИ	168

ГЛАВА 6

НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ОЦЕНКЕ ПРЕТЕНДЕНТОВ ПРИ НАЙМЕ	180
6.1. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА МЕТОДОВ ОТБОРА ПРЕТЕНДЕНТА	180
6.2. НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПРЕДВАРИТЕЛЬНОМ ОТБОРЕ КАНДИДАТОВ	182

Раздел III

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ИНТЕРНАЦИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

ГЛАВА 7

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИНТЕРНАЦИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	197
7.1. КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ИНТЕРНАЦИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	197
7.2. ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЕННОСТЕЙ ТЕХНОЛОГИИ ИНТЕРНАЦИОНАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	204

7.3. ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ СФЕР УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ. МЕЖДУНАРОДНЫЙ МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА	220
---	-----

ГЛАВА 8

ОТБОР И ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА ИНТЕРНАЦИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	231
8.1. ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИЯ ОТБОРА ПРИ НАЙМЕ НА РАБОТУ	231
8.2. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ИНТЕРНАЦИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	257
8.3. ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ИНТЕРНАЦИОНАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	263

Использованная литература	270
--	------------

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1	275
Рекомендации и образцы форм по разработке «Описания работы» и «Личностной спецификации»	
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	281
Образец персональной анкеты	
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	283
Вербовочная анкета (образец)	
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	286
Краткая, написанная от руки автобиография	
ПРИЛОЖЕНИЕ 5	287
Анкета, заполняемая при поступлении на работу	
ПРИЛОЖЕНИЕ 6	289
Заявительная анкета для работы во время каникул	
ПРИЛОЖЕНИЕ 7	291
Образец опросного листа для проверки рекомендательных писем	

ПРИЛОЖЕНИЕ 8.....	292
Образец бланка медицинского обследования	
ПРИЛОЖЕНИЕ 9.....	293
Классификация тестов по Линерту	
ПРИЛОЖЕНИЕ 10.....	294
Макет «конуса» собеседования	
ПРИЛОЖЕНИЕ 11.....	295
Образец оценочного листа для собеседования	
ПРИЛОЖЕНИЕ 12.....	296
Образец «отказного» письма кандидату при найме	

Учебное издание

**Ардальон Яковлевич Кибанов
Ирина Борисовна Дуракова**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ: стратегия, маркетинг, интернационализация

Учебное пособие

Редактор *Л.Г. Соловьева*
Корректор *Т.Г. Беляева*
Компьютерная верстка *С.М. Майоров*

ЛР № 070824 от 21.01.93

Слано в набор 12.03.2005. Подписано в печать 27.04.2005.
Формат 60×90/16. Печать офсетная. Гарнитура «Newtop».
Бумага офсетная. Усл. печ. л. 19,0. Уч.-изд. л. 18,27.

Тираж 2000 экз. Заказ № 0507780.
Цена договорная.

Издательский Дом «ИНФРА-М»
127214, Москва, Дмитровское ш., 107.
Тел.: (095) 485-71-77. Факс: (095) 485-53-18
E-mail: books@infra-m.ru
<http://www.infra-m.ru>

Отпечатано в полном соответствии
с качеством предоставленных диалозитивов
в ОАО «Ярославский полиграфкомбинат»
150049, Ярославль, ул. Свободы, 97





Проект BEGIN.ru

Все об экономическом
и бизнес-образовании в России и за рубежом

- ▶ Сайт www.begin.ru — все для людей, заинтересованных в получении MBA
 - ✓ Базы данных всех российских бизнес-школ и совместные программы MBA
 - ✓ Организации, предлагающие гранты для обучения за рубежом
 - ✓ Информация о стипендиях и кредитах на образование
 - ✓ Компании, предлагающие курсы по изучению делового иностранного языка
 - ✓ Рекомендации по подготовке к международным экзаменам (TOEFL, GMAT, IELTS)
 - ✓ Архив статей о бизнес-образовании
 - ✓ Форумы
- ▶ Выставки «Экономическое и бизнес-образование в России и за рубежом» в Москве и Санкт-Петербурге
- ▶ Выставки «Executive MBA» в Москве и Санкт-Петербурге
- ▶ Книга «Путеводитель по MBA», ежегодное издание

Подписавшись на новостную рассылку на www.begin.ru,
Вы всегда будете в курсе последних событий!

ПРОЕКТ HRM КОМПАНИИ BEGIN GROUP

ВСЕ О КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Сайт www.HRM.ru – для менеджеров по персоналу и директоров компаний.

Вы всегда сможете:

- Быть в курсе всех событий мира кадрового менеджмента
 - Выбрать компанию-провайдера
 - Общаться с коллегами и получать профессиональные рекомендации
- Подписавшись на новости проекта на www.hrm.ru, Вы еженедельно будете получать самую свежую HR-информацию.

Выставка «Кадровый менеджмент» в Москве и в Санкт-Петербурге.

Выставка – это лучший способ выбрать:

- Трениговую компанию
- Кадровое агентство
- Консалтинговую компанию
- Организацию, предлагающую программное обеспечение для HR-отделов
- Страховую компанию
- Корпоративную программу фитнес-клуба

Журнал «Кадровый менеджмент».

Справочная и аналитическая информация о рынке кадрового менеджмента. Все статьи носят прикладной характер и призваны помочь в решении повседневных проблем.

Распространяется по подписке: podpiska@hrm.ru или (095) 933-1098.

Профессиональный онлайн клуб HRM.

Членом Клуба может стать любой, кто решает вопросы управления персоналом в своей компании вне зависимости от должности и ставки. Клуб HRM – это возможность: обсуждать с коллегами актуальные рабочие вопросы, иметь доступ к информационным ресурсам: статьи, книги, переводам, получать консультации профессиональных HR-специалистов и юристов.

Книга «Путеводитель по компаниям: лучшие работодатели России».

Книга для тех, кто считает необходимым расширить свои навыки. В книге размещают информацию ведущих компаний-работодателей.

Дни карьеры для специалистов различных уровней и отраслей с участием ведущих компаний-работодателей.

Проект HRM является ведущим медиа-ресурсом на кадровом рынке и пользуется высоким доверием среди профессионалов.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:
(095) 933-1098 www.HRM.ru hrm@hrm.ru



КНИГИ 700 ПУЧШИХ ИЗДАТЕЛЬСТВ РОССИИ

Если Вы оптовый покупатель
и Вам надо купить книги

Отдел продаж:

телефон: (095) 485-01-36
т/факс: 485-69-44

Отдел сбыта:

телефоны:
(095) 485-71-77
485-45-44
т/факс:
485-69-10

Если Вы издатель
и Вам надо продать
Ваши книги

Отдел ассортимента:

телефоны:
(095) 485-70-83
485-74-00

т/факс:
485-53-45

ЮРИСПРУДЕНЦИЯ

ИНОСТРАННЫЕ ЯЗЫКИ

ОБРАЩАЙТЕСЬ



УЧЕБНИКИ
ИДЕПОВАЯ
ПИТЕРАТУРА

АССОРТИМЕНТ
27 000
НАИМЕНОВАНИЙ

ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ

Если Вы автор
и Вам надо издать
свои книги

Редакция:

телефон: (095) 485-57-79
т/факс: 485-53-18

Если Вы хотите разместить
рекламу в наших книгах
и периодических изданиях

Отдел рекламы:

телефон: (095) 485-58-90
т/факс: 485-75-98