

## СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

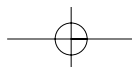
*Управление организацией строится на основе осознанной созидательной философии и группы стратегий. Одной из наиболее специфических является стратегия персонала. Она включает в себя совокупность целей, объединенных в семь политик — найма, адаптации, кадрового мониторинга, мотивации и стимулирования, обучения и развития, а также политику взаимодействия.*

Как отмечают сотрудники Института Тренинга, в российских организациях существуют самые разнообразные подходы к работе с персоналом, от выверенного стратегического управления до случайного, хаотического процесса, в котором недостает как понимания сути, так и настойчивости в достижении поставленных целей.

Один из подходов, который предлагается сотрудниками института, может быть рассмотрен как вариант реализации именно стратегической версии управления персоналом, основанной на стремлении организации к постоянному развитию и продвижению на рынок услуг, обладающих уникальной пользой для потребителей. В условиях развития рынка образовательных услуг эта проблема становится крайне актуальной для администраторов большинства российских школ.

### **Политика найма**

Политика найма определяет целый ряд эффектов, которые могут либо существенно усилить организацию, либо создать для нее критическую ситуацию. Обратим внимание на то, что организации состоят из людей, объединенных формальными отношениями



«руководство-подчинение», функционального взаимодействия и неформальными, личными отношениями, что создает формальное и неформальное структурирование. Под структурой принято понимать способ связи между элементами системы. Персонал может быть рассмотрен именно как «элементы» структуры, из чего становится понятно, что несоответствующие целям структуры «элементы» блокируют её эффективное функционирование.

Эффективная реализация политики найма предполагает, что найдены обоснованные ответы на следующие вопросы:

- Какие требования предъявляет конкретное рабочее место (должность) к претенденту на её замещение?
- Какими методами обнаружить соответствие претендента сформулированным требованиям?

Выяснение требований к рабочему месту весьма непростая задача, в которой выделяются следующие элементы:

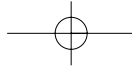
- Определение формальных требований (образование, опыт, специальные навыки). Формальные требования характеризуются тем, что они могут быть довольно точно измерены.
- Определение индивидуально-психологических требований, которые учитывают как специфику деятельности, так и особенности людей, с которыми предстоит взаимодействовать новому сотруднику.

Для оценки индивидуально-психологических особенностей используются психодиагностические методики и методы ситуативной диагностики.

К типичным ошибкам найма относятся: найм из записной книжки, туманное определение требований к рабочему месту, ненадежные методики отбора. И ещё, действительный отбор имеет место тогда, когда есть избыток предложения на рынке труда. Наиболее обоснованным подходом к организации найма представляется система «жесткого найма», направленная на минимизацию ошибок и создание дополнительной мотивации у прошедших отбор претендентов. Жесткий найм включает в себя предварительный конкурс резюме и рекомендаций, предварительное собеседование, психодиагностическое и профессиональное тестирование, ассесмент-процедуры, итоговое собеседование и институт испытательного срока, реализуемый в полном представляемом законодательством формате.

### **Политика адаптации**

Политика адаптации содержит в себе цели и средства, позволяющие новому работнику в совпадающий с испытательным сро-



ком промежутков времени освоить свои обязанности, стандарты деятельности и поведения и выйти на приемлемый уровень эффективности деятельности.

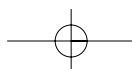
Основные процедуры периода: ознакомление нового сотрудника с ценностями организации, её историей, стратегическими устремлениями, стандартами поведения и деятельности, микроротации (сотрудника знакомят с его будущими коллегами, показывают, где что расположено, где находятся основные отделы и т.д.). В ходе адаптации важно, чтобы новый сотрудник не оставался один, понимал заинтересованность организации в себе. На завершающем этапе адаптационного периода проводятся контрольные процедуры, позволяющие оценить, насколько сотрудник освоил своё рабочее место, и принять решение об окончании испытательного срока.

#### **Политика кадрового мониторинга**

Кадровый мониторинг предполагает проведение аттестаций и планирования карьеры.

Проведение аттестации возможно после того, когда организация разработала положения своей философии и сформулировала стратегические цели, для каждого рабочего места созданы должностные инструкции, описывающие действия, которые должен совершать сотрудник, и стандарты их выполнения, разработала профессиональные тесты и процедуры промежуточного и немонотонного контроля. Распространённой аттестационной процедурой также является экспертная оценка профессиональных и личностных характеристик сотрудников, которая проводится на основе значимых для организации критериев. Персонал заблаговременно уведомляется о проведении аттестации и вопросах, которые будут подвергаться оценке. Аттестация позволяет руководству организации получить несколько результатов:

- позитивный «будоражающий» эффект;
- возможность объективно оценить персонал;
- получить информацию о том, что является наиболее проблемными характеристиками сотрудников;
- поставить перед сотрудником цели на профессиональное и личностное развитие до следующей аттестации;
- сообщение сотрудникам о возможностях по развитию их карьеры и обогащению рабочих мест (в некоторых случаях должность сотрудника такова, что нет возможностей для создания карьерной



перспективы, тогда деятельность развивается за счет придания новых функций и повышения ответственности).

По итогам аттестационных процедур непосредственный руководитель проводит собеседование с сотрудником, в ходе которого сообщает ему о требованиях по совершенствованию квалификации и стиля деятельности, изменениях в его компенсационном пакете и перспективах продвижения по служебной лестнице (или об их полном отсутствии).

### **Политика обучения и развития**

Заметим, что существует различие между повышением профессиональной квалификации (обучение) и совершенствованием личностных характеристик (развитие). При этом значимость личностных характеристик, благоприятствующих реализации профессиональных задач, существенно выше значимости уровня квалификации. Это связано с тем, что ряд индивидуально-психологических характеристик может радикально блокировать эффективность профессиональной деятельности даже при условии прочных знаний и инструментального освоения навыков.

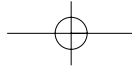
Обоснованная постановка целей по обучению и развитию персонала возможна по результатам оценивания на этапе найма и аттестации.

При формировании системы обучения и развития персонала можно ориентироваться на постепенное развитие трех вариантов обучения и развития:

- разработка постоянно обновляемых внутренних руководств и системы инструктажей, которые реализуются внутренними ресурсами организации;
- разработка совокупности краткосрочных обучающих и развивающих программ (лекционных курсов, семинаров, программ психологического тренинга, предполагающих привлечение внешних ресурсов);
- фундаментальная подготовка управленцев и специалистов в высших учебных заведениях.

### **Мотивация и стимулирование**

Политика направлена на то, чтобы сотрудники испытывали желание интенсивно и результативно работать именно в этой организации. На сегодняшний день в решениях российских организаций, направленных на мотивацию и стимулирование персонала,



выделяются следующие связанные между собой мотивационные подсистемы материального и нематериального стимулирования:

- связанные с результатами деятельности;
- связанные со стажем деятельности;
- связанные со стабильностью стилевых характеристик деятельности и соответствием поведения ценностям организации;
- связанные со статусом.

Развивая политику мотивации и стимулирования, можно опираться на принципы немонотонности (мотивационные подсистемы постоянно обновляются, учитывая специфику этапов деятельности организации), симметрии (поддерживаются не только поощрительные элементы системы, но и система санкций), средней вероятности (вероятность применения элементов подсистемы колеблется в пределах 0,4–0,6, так как меньшая или большая вероятность применения стимула лишает его мотивирующей силы).

### **Взаимодействие**

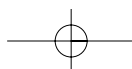
Политика направлена на достижение ясности и отчетливости в стандартах взаимодействия сотрудников в интересах достижения организацией своих целей.

К наиболее сложным аспектам взаимодействия сотрудников, имеющих принципиальное значение, относится разработка взаимодействия «добывающего» и «обслуживающего» персонала, с акцентированием приоритетов «добывающих» отделов и сотрудников.

В ряде организаций зафиксирована постановка целей, направленных на то, чтобы сохранился продуктивный уровень отношений по критерию «формальность — неформальность». Увлечение формализацией, так же как и излишняя демократизация, создает ряд неблагоприятных для целей организации эффектов. Например, излишняя жесткость, официальность отношений провоцирует создание организационного «андеграунда» и развивает способности персонала «морочить голову» руководителям, создавая желательное для них впечатление о состоянии дел.

Излишняя фамильярность разрушает объективность процессов оценивания и контроля, а также может существенно увеличить время перехода из фонового в более интенсивные режимы работы и т.д.

В рамках этой политики, кроме того, достигаются цели согласованных стилей управления, постановки задач, обязательных стандартов коммуникации и взаимной поддержки.



Стратегия персонала также включает в себя стратегический контур управления «Стабилизация персонала». Его предназначение — стабилизировать и сохранить наиболее полезных и лояльных сотрудников, костяк организации. Самым действенным инструментом стабилизации является развитие уникальных, контрастных характеристик организации. Цели в рамках стратегического контура ставятся в каждой из политик стратегии. Другими словами, ведется найм таких людей, которые ориентированы на долгосрочную работу, системы мотивации учитывают стаж сотрудника и т.д.

При последовательной реализации перечисленных политик организация получает наиболее мощное конкурентное преимущество — компетентный и лояльный её целям и ценностям персонал.

*При подготовке статьи использованы материалы сайта  
[www.arsenal-hr.ru](http://www.arsenal-hr.ru)*

**В ПЕРВОМ НОМЕРЕ ЖУРНАЛА  
«ШКОЛЬНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ»**

- ЭФФЕКТИВНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ;
- ОРГАНИЗАЦИЯ КОММУНИКАЦИЙ В ПРОЕКТАХ СОЦИАЛЬНОГО ТИПА.

**ИНДЕКСЫ: 81151; 47006**