



А. А. Борисев

# ИДЕАЛЬНЫЙ ПЕРСОНАЛ

- ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА
- ПЕРЕПОДГОТОВКА
- ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

Альфа-Пресс

Андрей Батяев

**Идеальный персонал –  
профессиональная подготовка,  
переподготовка, повышение  
квалификации персонала**

«Научная книга»

**Батяев А. А.**

Идеальный персонал – профессиональная подготовка,  
переподготовка, повышение квалификации персонала /  
А. А. Батяев — «Научная книга»,

Какой работодатель не мечтает об идеальном штате сотрудников? Уважаемые работодатели, все в ваших руках! Эта книга является пособием для работодателей о порядке установления и проведения в организации курсов обучения, профессиональной подготовки, переподготовки и повышения квалификации для работников. Настоящее издание поможет вам максимально приблизить штат своей организации к идеальному.

## Содержание

Глава 1. Успешное управление кадрами как залог будущего успеха фирмы	5
Глава 2. Вопросы управления кадрами	11
Конец ознакомительного фрагмента.	17

# Андрей Андреевич Батяев

## Идеальный персонал – профессиональная подготовка, переподготовка, повышение квалификации персонала

### Глава 1. Успешное управление кадрами как залог будущего успеха фирмы

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

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

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

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

Кроме того, отпала необходимость в некоторых действиях сотрудника отдела по кадрам. Имеются в виду функции по контролю политически правильного воспитания работников. Вместо этого у ряда фирм появилась потребность в защите и охране своей коммерческой тайны. Следует заметить, что все руководители фирм пошли по разным путям разрешения возникших задач. Многие руководители возложили новые обязанности на сотрудников кадрового отдела фирмы (так и возникла должность менеджера по кадрам в ее нынешнем виде), неко-

торые руководители разделили данные обязанности между руководителями отделов фирмы, а обязанности кадровиков оставили прежними. Есть ряд фирм, где в структуре появилась и служба безопасности, которая занимается сохранением и нераспространением коммерческой тайны фирмы, проверяет сотрудников при приеме их на работу.

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

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

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

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

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

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

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

- 1) прием на работу;
- 2) увольнение с работы;
- 3) перевод на другую должность;
- 4) предоставление всех видов отпусков;
- 5) выдача премии;

б) наложение дисциплинарного взыскания или привлечение к материальной ответственности;

7) работа по совмещению и по совместительству.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



также и внутри своей системы (фирмы) для выработки решений, которые помогут улучшить производительность труда сотрудников.

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

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

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

тику (порядок оформления некоторых документов), для того чтобы соответствовать требованиям окружающей среды, в нашем случае – требованиям трудового законодательства.

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

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

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

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

## Глава 2. Вопросы управления кадрами

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Внутреннее обучение**, которое могут проводить и соответствующие сотрудники самого отдела персонала, – это обучение, ориентированное на средний управленческий персонал и специалистов, которые показывают очень хорошие результаты своего труда, но не обладают

качествами талантливого руководителя. Занятия, которые проводят тренинг-менеджеры компании, направлены не только на передачу знаний и формирование умений и навыков. С их помощью сотрудников обучают процессу принятия решений и исполнения решений руководства. Помимо этого, прохождение подобных тренингов может повлиять и на повышение уровня лояльности сотрудника по отношению к фирме. Кроме того, в процессе внутреннего обучения можно значительно повлиять на формирование правильной для компании мотивации сотрудника, сформировать корпоративную (внутреннюю) культуру.

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

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

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

В связи с приведенным примером советуем менеджеру по управлению персоналом в случае, когда сотрудник подает неплохие надежды, может работать лучше, но из-за личных проблем особо не старается, дать ему отгул на день-другой, походатайствовать о выдаче для него материальной помощи. Но при этом важно не переусердствовать, иначе сотрудники все разом начнут жаловаться на свои личные проблемы и ждать материальной помощи от фирмы и понижения от менеджера по управлению персоналом, а это уже влечет негативные последствия, положительного эффекта от подобных действий менеджера не будет.

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

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

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

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

**В-четвертых, очень важно делиться властью с подчиненными.** Данное условие не стоит распространять на менеджеров младшего звена. Для них достаточно рекомендации по возложению дополнительных обязанностей на отдельных сотрудников, причем не административно-командного характера, а, например, по организации культурно-массового мероприятия коллектива. Руководителям среднего и высокого уровней можно дать рекомендацию всегда доводить до сведения непосредственных исполнителей принятые решения в порядке подчинения по иерархической лестнице. Нельзя пытаться влиять на работу менеджеров в обход их непосредственного начальника, иначе топ-менеджер будет ущемлен в своих правах, а уровень

авторитета руководителя для него существенно снизится. Чем выше позиция руководителя, тем больше власти он должен отдавать.



## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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