

ЮЛАМАНОВ МАРАТ РАДОЛИФОВИЧ

**“МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ
РИСКАМИ”**

Уфа 2021

Оглавление

1. Кадровые риски.....	2
1.1 Понятие. Сущность.....	2
1.2 Виды рисков.....	8
1.3 Концепция управления кадровыми рисками.....	19
1.4 Практические аспекты профилактики кадровых рисков.....	28
2. Кадровая политика.....	34
2.1 Понятие. Сущность.....	34
2.2 Разработка кадровой политики.....	46
3. Особенности формирования и реализации кадровой политики образова- тельной организации с учетом кадровых рисков.....	51
Заключение.....	63
Список литературы.....	64

1. Кадровые риски

1.1 Понятие. Сущность.

В современных реалиях и рыночных отношениях результат деятельности каждого предприятия зависит в первую очередь от его кадрового потенциала, квалификации сотрудников, а также эффективности управления персоналом, кадровой политики. Персонал организации - это неотъемлемая часть успешной и стабильной деятельности любой организации.

Риски в менеджменте персоналом можно считать потенциальными потерями или угрозой финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Организации часто стремятся устранить кадровые риски, но, как правило, полное отсутствие рисков также таит опасность для организации.

Необходимо определить уровень риска, допустимый для нормальной и стабильной деятельности организации. Для определения меры воздействия на риски, следует соотнести риски организации в целом и риски в системе управления персоналом.

Исходя из этого, проблема минимизации кадровых рисков, возникающих в системе управления персоналом, является актуальной и объясняется значимостью человеческого фактора в развитии организации.

Цель данного исследования - изучение рисков в области управления персоналом и разработка кадровой политики с учетом кадровых рисков

Риск - сочетание вероятности появления и последствий наступления неблагоприятных событий. Риском также называют предполагаемое событие, способное принести ущерб или убыток. Риск в большинстве случаев предполагает возможный результат.

Чаще всего под словом «риск» понимают вероятность получения неблагоприятного результата, хотя его можно описать и как возможность получить результат, отличный от ожидаемого. В этом смысле можно говорить и о рисках убытков, и о рисках сверхприбыли.

Существует огромное множество определений понятия «риск», с учетом различных особенностей применения. В (Таблица 1) приведены определения различных авторов.

Как видно из таблицы, определений термина «риск» существует огромное множество. Из всего множества были выбраны наиболее ясные и полные. Можно сказать, что в большинстве случаев определения понятия «риск» связаны с негативными последствиями, с убытками или ущербом.

Однако риск не всегда связан с негативными последствиями, он так же может привести к положительным результатам, в виде прибыли или успешных проектов.

Определение	Автор
Риск - потенциальная, численно измеримая возможность потери. Понятием риска характеризуется неопределённость, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий.	Гранатуров В.М.
Риск определяется как деятельность, связанная с преодолением неопределённости в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели. Риск определяется как ситуативная характеристика деятельности любого юридического лица, в том числе и субъекта финансового сектора, состоящую из неопределённости её исхода и возможных не-	Альгин А.П.

благоприятных последствий в случае неуспеха.	
Сочетание возможности достижения как нежелательных, так и особо благоприятных отклонений от запланированных результатов.	Дегтярёва О.И.
Осознанная опасность (угроза) наступления в любой системе негативного события с определённым во времени и пространстве последствиями	Миэринь Л.А.

Таблица 1 - Определения понятия «риск»

С наиболее распространённой точки зрения, риск пропорционален и ожидаемым потерям, которые могут быть причинены рисковым событием, и вероятности этого события.

В современном мире персонал - один из основополагающих факторов успешного развития любой организации.

При этом вложения в развитие кадров играет гораздо большую роль, чем инвестирование в развитие и улучшение производственных мощностей.

Развитие персонала - это совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации работников, обновление приобретенных знаний и навыков.

К таким мероприятиям относятся:

- обучение в формате общего и профессионального образования, позволяющее получить необходимые знания, навыки и опыт;
- повышение квалификации, задачей которого является улучшение профессиональных знаний и навыков с целью повышения уровня знаний, совершенствования навыков сотрудников;

- обучение в школе управления, которое дает необходимые познания и подготовку при вступлении на руководящую должность и формирует карьеру руководителя.

Для самих сотрудников профессиональное развитие, постоянное повышение своей квалификации, приобретение новых навыков, умений, знаний повышает уровень конкурентоспособности на рынке труда и даёт возможность хорошего карьерного роста.

Планирование обучения сотрудников организации должно базироваться на следующих принципах:

- заинтересованность работников в проведение обучения;
- применение полученных знаний на практике;
- проведение обучения в процессе работы;
- осмысление, закрепление и анализ полученных знаний;
- соответствие тематики обучения фактической сфере деятельности.

Регулярное повышение квалификации открывает множество преимуществ для работников, среди которых необходимо выделить самые главные:

- обеспечение занятости сотрудников;
- рабочий потенциал - желание развиваться играет большую роль в продвижении по карьерной лестнице. Обученный сотрудник качественнее выполняет свою работу, что выгодно как работнику, так и руководителю;
- снижение уровня стресса;
- повышение уровня удовлетворенности работой.

Несмотря на очевидные преимущества повышения квалификации персонала, при принятии решении руководителем провести обучение, может возникнуть множество рисков:

- потери финансовых средств (для обучения персонала организации тратят немалые средства, вкладывая их в развитие своего персонала и тем самым ожидая повышения производительности труда, приобретения новых знаний, умений и навыков);
- потери рабочего времени. Планируя обучение сотрудников, необходимо учитывать, что на это уходит большое количество времени, что может негативно повлиять на деятельность организации;
- снижения мотивации персоналом. Работник должен быть заинтересован в обучении, иначе затраченные средства не оправдают полученного результата;
- риск неэффективного обучения;
- риск неправильного отбора сотрудников для обучения (отбор сотрудников на повышение квалификации должен быть тщательным, поскольку от этого зависит качество выполняемых работ в последствии).

Еще одним важным фактором является уровень мотивации участников обучения – уровень их заинтересованности в посещении тренингов, семинаров, курсов и дальнейшее использование полученных знаний, умений, навыков.

Подводя итог, можно сделать выводы, что персонал организации является не только самым важным ресурсом любой деятельности, но и одновременно источником крупных потенциальных потерь. Он выступает в качестве основного источника рисков. Присутствие рисков в работе с персоналом может негативно сказаться на результатах деятельности экономических субъектов. Работа с данными рисками является важной составляющей работы с персоналом, поскольку «человеческий фактор» нестабилен и может изменяться, мотивы деятельности сотрудников определяются влиянием различных факторов.

Человеческий фактор оказывает важное влияние на функционирование системы управления организацией, количество возможных конфликтов, их

частоту возникновения, возможные способы разрешения, уровень корпоративной культуры, имидж предприятия.

Лозунг советских времен «Кадры решают все» актуален и в современной кадровой политике.

Минимизировать риски можно используя методы мониторинга и контроля, проведения кадрового аудита, развития персонала и планирования карьеры, обеспечения карьерного роста, разработки технологий подбора и найма работников, нормализации отношений между работниками и руководством организации, формировании заинтересованности работников в длительном пребывании в коллективе.

Рассмотреть вышесказанное можно в виде SWOT-анализа (Рисунок 1).

SWOT-анализ - это метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации. Выделяют четыре категории:

- Strengths (сильные стороны),
- Weaknesses (слабые стороны),
- Opportunities (возможности),
- Threats (угрозы).

Рисунок 1 – SWOT анализ

1.2 Виды рисков

В своей практической деятельности многие организации с целью упорядочивания бизнес-процессов, связанных с персоналом формируют систему управления персоналом. Важной составляющей эффективно функционирующей системы управления персоналом выступают механизмы управления кадровыми рисками.

Кадровый риск – ситуация, отражающая опасность нежелательного развития событий, которые напрямую или косвенно затрагивают функционирование и развитие организации, персонала и наступление которых связано с существующей неопределенностью, обусловленной несколькими причинами: неэффективностью организованной системы управления персоналом; поведением, действием (бездействием) персонала; внешней средой организации.

На основе приведенного определения можно выделить субъективные и объективные кадровые риски.

- Объективные кадровые риски имеют место не зависимо от действий и помимо воли персонала организации.
- В случае с субъективными кадровыми рисками наступление неблагоприятных событий зависит от действий конкретного работника предприятия.

Кадровые риски занимают одно из важнейших мест в системе предпринимательских рисков, которое обусловлено рядом их особенностей. Во-первых, прямая зависимость между уровнем кадрового риска и нормой прибыли не является очевидной. То есть увеличение уровня кадрового риска не ведет к максимизации прибыли предприятия. Во-вторых, источником и объектом кадровых рисков выступает персонал организации или отдельно взятый работник. В-третьих, невозможность полного перенесения кадровых рисков на других субъектов рынка.

Существует разработанный подход к классификации кадровых рисков, который отражает социально-экономическую сущность кадровых рисков и позволяющий производить планирование и организовывать процесс управления ими на системной основе.

В современной теории и практике управления персоналом отсутствует системность в решении вопросов классификации кадровых рисков. При этом надежность обеспечения безопасности организации напрямую связана с полнотой представления о кадровых рисках, что, в свою очередь, требует полной, системно представленной классификации кадровых рисков.

Классификация кадровых рисков, предполагающая их разделение на группы по определенным критериям, позволяет оценить место каждого риска в общей системе и создает возможности выбора самых эффективных методов и приемов управления рисками.

Исходя из вышеизложенного, предлагается общая классификация кадровых рисков в виде (Таблица 2).

По сфере локализации
<ul style="list-style-type: none"> • Внутренние риски • Внешние риски
По источникам риска
<ul style="list-style-type: none"> • Риски персоналом • Риски системы управления персоналом
По объекту риска
<ul style="list-style-type: none"> • Риски работника • Риски организации • Риски государства
По систематичности проявления
<ul style="list-style-type: none"> • Систематические риски • Несистематические риски
По видам деятельности организации
<ul style="list-style-type: none"> • Риски производственной деятельности

<ul style="list-style-type: none"> • Риски в финансовой деятельности • Риски в коммерческой деятельности • Риски в инновационной деятельности • Риски в управлении и т.д.
По результатам деятельности
<ul style="list-style-type: none"> • Чистые риски • Спекулятивные риски
По возможным размерам ущерба
<ul style="list-style-type: none"> • Локальные • Средние • Значительные • Глобальные (стратегические)
По степени регулярности потенциального проявления
<ul style="list-style-type: none"> • Разовые (случайные) риски • Регулярные риски • Постоянные риски
По степени чувствительности к кадровым рискам различных групп заинтересованных лиц
<ul style="list-style-type: none"> • Допустимые риски • Приемлемые риски • Недопустимые риски
По степени правомерности
<ul style="list-style-type: none"> • Оправданные риски • Неоправданные риски
По причинам возникновения
<ul style="list-style-type: none"> • Случайные (неумышленные) риски • Неслучайные (целенаправленные риски)

Таблица 2–Общая классификация кадровых рисков

В вопросе определения кадровых рисков практики зачастую поступают бессистемно, перечень рисков должен быть полным и исчерпывающим, системно представленным, поскольку полнота представлений о кадровых рисках организации связана с надежностью обеспечения ее безопасности.

Классификация рисков, предполагающая их разделение на группы по определенным критериям, позволяет оценить место каждого риска в общей системе и создает возможности выбора наиболее эффективных методов и приемов управления рисками. Кадровые риски по своей природе являются сложными и составными рисками, это и обуславливает достаточно многообразную классификацию кадровых рисков.

В основу предлагаемой классификации кадровых рисков заложены принципы комплексности, преемственности, иерархичности, автономности и гибкости.

С учетом того, в какой сфере локализованы кадровые риски, их разделяют на две большие группы: внешние кадровые риски и внутренние кадровые риски.

Внешние кадровые риски - негативные воздействия внешней среды, оказывающие влияние на процессы внутри компании, кадровую безопасность.

К внешним кадровым рискам относятся:

- экономические - инфляционные процессы, сложная ситуация на рынке труда;
- политические - несовершенство законодательной базы, деятельность общественных организаций, движений, партий;
- социально-демографические - попадание сотрудников в различные виды зависимости (алкогольная, наркотическая и др.), деятельность криминальной среды, сложные жизненные ситуации;
- природно-климатические — наводнения, оползни, стихийные бедствия и т. п.; техногенные факторы;

- рыночные (конкурентные) - наличие у конкурентов более привлекательных и выгодных условий труда, переманивание сотрудников, оказание внешнего давления на сотрудников (подкуп, шантаж).

К внутренним кадровым рискам относятся те, риски источники которых находятся внутри самой организации. Данный тип рисков может быть не менее разрушительным, чем внешний. Так же следует учитывать, что между внешними и внутренними кадровыми рисками существует тесная связь. Она состоит в том, что источник внешней опасности - возможный конкурент, целенаправленно усиливает болезненные тенденции внутри организации соперника, чтобы ослабить или разрушить ее целиком.

Внутренние кадровые риски, в свою очередь, делятся на личностные риски и риски системы управления персоналом (по источникам риска). Личностные риски возникают вследствие проявлений профессиональных, деловых и личностных качеств сотрудников предприятия. В свою очередь, личностные риски включают в себя следующие виды:

- биологические риски, к которым относится возраст сотрудника, состояние здоровья;
- социально-психологические риски (демотивированность, лояльность, выполняемые социальные роли, межличностные конфликты);
- моральные риски (убеждения, ценности, культура);
- интеллектуальные риски (уровень интеллекта, образование,);
- экономические риски (творческий потенциал, профессиональный рост, квалификация, опыт работы);
- риски неблагонадежности (недальновидность, халатность, внешнее изменение материального положения, лживость, наличие судимости).

Риски системы управления персоналом дифференцированы по подсистемам:

- риски, связанные с планированием и маркетингом персонала:

- ✓ отсутствие определения должностей, со стороны которых могут исходить наиболее опасные угрозы безопасности;
- ✓ неэффективное определение необходимой численности персонала;
- ✓ несбалансированность персонала по гендерным, возрастным и образовательным группам;
- ✓ низкий квалификационный уровень подготовки сотрудников;
- риски, связанные с трудовыми отношениями, включают в себя:
 - ✓ наличие конфликтов интересов работников и работодателя;
 - ✓ неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе;
 - ✓ несформированность политики честности по отношению к клиентам, работникам и работодателю;
 - ✓ отсутствие мер по выявлению и пресечению нежелательных действий со стороны сотрудников, могущих повлечь нанесение вреда интересам организации и др.;
- риски условий и охраны труда, включающие:
 - ✓ отсутствие мер сохранения и поддержания физического и психологического здоровья персонала;
 - ✓ неэффективные социально-экономические условия труда;
 - ✓ неблагоприятные психофизиологические и санитарно-гигиенические условия труда;
 - ✓ неэффективная организация труда персонала;
 - ✓ нерациональные режимы труда и отдыха, неэффективный рабочий график и др.;
- риски мотивации персонала:
 - ✓ отсутствие программы мотивации персонала к положительному результату труда;

- ✓ отсутствие системы материальной ответственности;
- ✓ отсутствие у работников мотивации к внесению инициативных предложений по повышению безопасности организации;
- ✓ отсутствие стимулирования закрепления и поддержки кадров;
- ✓ отсутствие механизмов выявления мотивов и причин увольнения ценных сотрудников и места их последующего трудоустройства и др.;

- риски обучения и развития персонала:

- ✓ отсутствие связи проведенного обучения и оценки результатов;
- ✓ структура и деятельность организации не способствуют реализации полученных знаний;
- ✓ отсутствие взаимосвязи между обучением и процедурой аттестации;
- ✓ плохое качество обучения и переподготовки др.;

- риски деловой оценки персонала, включающие:

- ✓ отсутствие оценки различных форм проявления неблагонадежности работников организации;
- ✓ риск политики двойных стандартов;
- ✓ сходство убеждений и взглядов как фактор, влияющий на деловую оценку;
- ✓ субъективность методов деловой оценки персонала;
- ✓ оценка работника не по результатам деятельности, а по личностным качествам;
- ✓ изменение стандартов в ходе проведения деловой оценки;
- ✓ использование узкого диапазона оценок;

- ✓ сравнение работников одной организации друг с другом, а не со стандартами деятельности;

- ✓ отсутствие выводов проводимой деловой оценки, управленческих решений и др.;

- риски социального развития персонала, в т.ч.:

- ✓ отсутствие условий, направленных на повышение лояльности и заинтересованности сотрудников;

- ✓ отсутствие дополнительных социальных гарантий сокращаемому персоналу и отсутствие содействия в трудоустройстве;

- ✓ отсутствие социального пакета с учетом требований безопасности со стороны организации и работника и др.;

- риски неэффективной организационной структуры, в т.ч.:

- ✓ необоснованность численности персонала с учетом стратегии развития организации;

- ✓ нерациональность организационной структуры организации;

- ✓ отсутствие службы управления персоналом в организации;

- ✓ неэффективное распределение ответственности и обязанностей по управлению персоналом и др.;

- риски правового обеспечения, включающие:

- ✓ отсутствие контроля над соблюдением работником действующего трудового и гражданского законодательства при выполнении трудовых обязанностей;

- ✓ отсутствие мер по минимизации материальной ответственности работника и работодателя по возникающим трудовым спорам;

- ✓ отсутствие локальных нормативных актов, касающихся обеспечения кадровой безопасности предприятия и др.;

- риски информационного обеспечения, включающие:
 - ✓ отсутствие разъяснительной работы с сотрудниками организации о правилах проведения конфиденциальных деловых переговоров, общения с потенциальными клиентами, тактике поведения при попытках вербовки и шантажа, обеспечения информационной безопасности работодателя в рабочее и в нерабочее время, понятие коммерческой тайны;
 - ✓ несвоевременное и некачественное обеспечение полной и достоверной информацией, необходимой для выполнения трудовых обязанностей.

Как было показано выше, по объекту кадровые риски подразделяются на:

- риски персонала;
- риски организации;
- риски государства.

В свою очередь, среди рисков персонала можно выделить риск нарушения прав и свобод личности, физического и психического насилия на работе, унижения чести и достоинства, риск нанесения вреда здоровью, риск потери работы, риски снижения дохода. К кадровым рискам организации относятся риски снижения материальных активов, прибыли, риск потери информационных ресурсов, риск формирования негативного имиджа компании, риск банкротства.

К государственным кадровым рискам относятся риск дефолта, риск социальной нестабильности и напряженности в обществе, риск протестов населения, забастовок трудящихся, риск недоверия населения и отставки правительства.

По систематичности проявления риски различаются:

- систематические (постоянные) кадровые риски, связанные со сложившимися в организации условиями (риски кадровой политики, коммуникационные риски);
- несистематические кадровые риски, обусловленные реализацией конкретных решений и проектов (риски нарушения сроков выполнения работ из-за ошибок или нарушений персонала).

По результатам деятельности риски различаются:

- чистые кадровые риски, обусловленные только возможностью потерь по вине персонала (риски потери трудоспособности; риски мошенничества и хищений);
- спекулятивные кадровые риски, связанные с возможностью как потерь, так и увеличения прибыли (риски правильного подбора персонала, риски организационной культуры).

По критерию потенциальных размеров ущерба кадровые риски подразделяются на

- локальные,
- средние, значительные;
- глобальные (стратегические) кадровые риски.

По степени регулярности потенциального проявления риска можно выделить

- разовые или случайные кадровые риски;
- регулярные кадровые риски;
- постоянные кадровые риски.

По степени чувствительности кадровым рискам различных групп заинтересованных лиц можно выделить

- допустимые кадровые риски;

- приемлемые кадровые риски;
- недопустимые кадровые риски.

По степени правомерности могут быть выделены

- оправданные (правомерные) кадровые риски;
- неоправданные (неправомерные) кадровые риски.

В зависимости от причин возникновения кадровые риски подразделяются на

- случайные (не умышленные) кадровые риски;
- не случайные (целенаправленные) кадровые риски.

Проявление любого из кадровых рисков представляет для организации определенную угрозу.

1.3 Концепция управления кадровыми рисками

Анализ теории и практики управления рисками показывает, что в образовательных организациях данная работа проводится не эффективно, по причине, отсутствия полноценной научно-методической и информационной основ в данной области управления. Отсутствует эффективный опыт управления кадровыми рисками в образовательной организации.

Необходимым условием эффективного управления рисками является переход от фрагментарной, эпизодической, ограниченной модели управления рисками к непрерывной, интегрированной и расширенной. Управление кадровыми рисками следует представлять, как четко организованный, непрерывный процесс.

Исходя из современного подхода к управлению рисками и учитывая особенности кадровых рисков, можно установить, в чем заключается суть управление кадровыми рисками организации.

- это процесс определения и оценки внутренних и внешних факторов риска, изменение которых может негативно или позитивно повлиять на деятельность организации и ее персонала.

- это процесс, начинающийся этапом разработки стратегии управления персоналом и охватывающий всю систему управления персоналом организации целиком на всех ее уровнях.

Данное определение основывается на принципах концепции управления кадровыми рисками, которая:

- используется при разработке стратегии управления персоналом организации;

- сфокусирована на определение событий, предотвращающих риск-готовностьорганизации (готовность организации идти на неоправданный риск);

- обеспечивающую организации адекватную гарантию достижения цели.

Все функциональные возможности системы управления персоналом плотно связаны между собой и представляют средство эффективного воздействия на персонал.

Также управление кадровыми рисками охватывает все этапы взаимодействия, но становится функцией лишь в случае осознанного управления. В этой связи перед менеджментом организации и непосредственно службой управления персоналом должна стоять задача управления кадровыми рисками.

Проведенный анализ деятельности организаций показал, что в настоящее время управление кадровыми рисками как самостоятельная функция не выделяется. Все функции управления персоналом направлены на развитие организации и персонала, обеспечение защищенности их интересов, ина обеспечение кадровой безопасности.

Согласно мнению К. Лактионовой, управление кадровыми рисками является приоритетным по отношению к управлению другими видами риска организации.

На (Рисунке 2) продемонстрировано место управления кадровыми рисками в системе управления персоналом организации, исвязь управления кадровыми рисками с функциями управления персоналом.

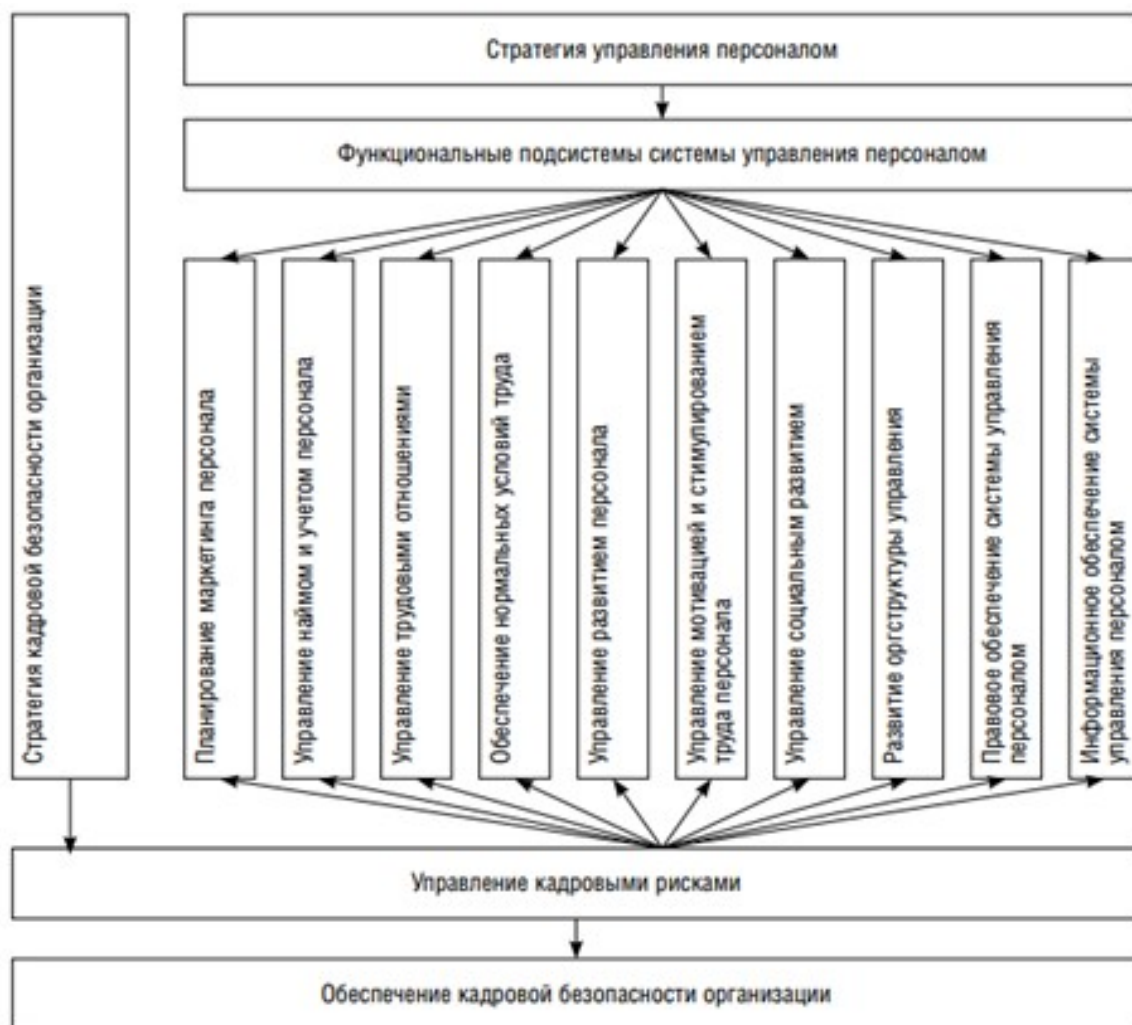


Рисунок 2 - Взаимосвязь управления кадровыми рисками и системы управления персоналом.

Основным моментом в обеспечении кадровой безопасности организации выступает стратегия управления кадровыми рисками, представляющая собой - совокупность приоритетных целей и управленческих подходов, реа-

лизация которых обеспечивает защиту организации от всех типов угроз, связанных с функционированием кадрового направления ее деятельности.

Стратегия управления кадровыми рисками, с одной стороны, представляет собой часть корпоративной стратегии безопасности организации, с другой стороны – стратегия должна учитываться при формировании стратегии управления персоналом организации.

Изучая управление кадровыми рисками как объективную составную часть системы управления персоналом и основываясь на методологическом подходе коллектива авторов под руководством А.Я. Кибанова, концепцию управления кадровыми рисками определяется как система теоретико-методологических взглядов на понимание сущности, содержания, целей, задач, объекта и субъекта, методов управления кадровыми рисками.

Концепция управления кадровыми рисками представлена следующими составляющими.

1. Главная цель управления кадровыми рисками -придание максимальной стабильности деятельности организации путем удержания совокупного кадрового риска (ожидаемого уровня потерь) в пределах, заданных стратегией управления персоналом.
2. Задачи управления кадровыми рисками включают в себя:
 - идентификацию рисков, возникающих в процессе управления персоналом, установление источников и причин реализации кадровых рисков;
 - оценку рисков с точки зрения оценки величины возможного ущерба от их реализации;
 - разработку и внедрение механизмов (способов) снижения рисков, препятствующих реализации кадровых рисков;
 - формирование компенсационных инструментов, предназначенных для покрытия возможного ущерба от реализации кадровых рисков.

3. Объект управления кадровыми рисками – факторы и источники кадровых рисков в организации.

4. Субъект управления кадровыми рисками. Субъектами управления выступают государство, организация, служба управления персоналом, работники организации (Рисунок 3). Каждый из субъектов управления кадровыми рисками преследует свои цели, которые взаимосвязаны в части повышения качества трудовой жизни. Они едины, но, противоречивы, так как каждый субъект преследует собственную цель. Однако существует механизм, при котором достигается определенный баланс, соблюдаются интересы всех субъектов.



Рисунок 3 - Цели субъектов управления кадровыми рисками

5. Принципы управления кадровыми рисками:

- оптимизация соотношения между риск-аппетитом и стратегией управления персоналом и стратегией развития организации;
- оптимизация процесса принятия решений по реагированию на возникающие кадровые риски;

- сокращение числа непредвиденных событий и убытков в сфере управления персоналом;

- управление всей совокупностью кадровых рисков в деятельности организации; использование интегрированных методов управления кадровыми рисками;

- использование потенциальных возможностей, заключающихся в выявленных непредвиденных событиях;

- оптимизация распределения и использования финансовых ресурсов как следствие более полной информации о кадровых рисках.

6. Функции кадровых рисков. Наиболее важными являются следующие функции:

- аналитическая – обусловлена необходимостью выбора одного из возможных вариантов решения;

- инновационная – связана с преодолением ситуации повышенного риска;

- регулятивная, проявляющаяся в двух формах – конструктивной и деструктивной (игнорирование риска);

- защитная – также имеет два аспекта: историко-генетический (создаются страховые резервные фонды) и социально-правовой (обуславливает необходимость введения в хозяйственное и трудовое законодательство категорий правомерности риска и постоянного учета невозможности гарантировать результат в социальном взаимодействии).

7. Инструментарий оценки кадровых рисков включает: методы оценки кадрового риска. В зависимости от полноты имеющейся информации их принято условно подразделять на три группы (Рисунок 4).

Первая группа оценки кадровых рисков – расчетно-аналитические методы оценки. Данная группа применяется в условиях абсолютной

определенности, обусловленной достаточно полным объемом информации о рисках. Показатели кадрового риска в данном случае определяются в большей степени по данным кадрового аудита.



Рисунок 4 - Система методов оценки кадрового риска

Вторая группа оценки кадровых рисков – вероятностные и статистические методы оценки кадровых рисков. Данная группа используется при частичной неопределенности, когда информация о рискованной ситуации существует в виде вероятности появления рискованных событий, риск рассматривается как вероятностная категория. При этом применяются вероятностные и статистические показатели оценки риска.

Третья группа оценки кадровых рисков – экспертные методы оценки. Данная группа оценки кадровых рисков может быть использована в условиях абсолютной неопределенности, когда информация о рисках отсутствует полностью. С их помощью можно получить информацию, необходимую для снижения степени неопределенности и принятия обоснованного рискованного решения;

Показатели оценки кадрового риска. Уровень кадрового риска – количественная или качественная характеристика, включающая в себя спектр нежелательных событий и потерь, а также уровень вероятности наступления нежелательных событий.

Уровень риска можно измерить используя системы показателей. Выбор оценочных показателей – сложная задача, в которой важны не только показатели, но и их динамика.

Методы управления кадровыми рисками по способу воздействия на кадровый риск делятся на две группы: превентивные методы и методы возмещения потерь.

Превентивные методы –методы управления кадровыми рисками, целью которых является своевременная идентификация подверженности рискам, ограничение возможных потерь, усиление профилактических мер по снижению уровня рисков, в том числе:

- ограничение и/или неприятие риска – исключение недопустимого риска;
- контроль – система процедур, направленных на недопущение и выявление нарушений требований законодательства, нормативных актов, стандартов профессиональной деятельности, урегулирование конфликтов интересов;
- информирование руководства – своевременное полное регулярное информирование руководства о кадровых рисках в деятельности организации, способствующее принятию объективных и адекватных управленческих решений;
- развитие технологий – предотвращение рисков путем внедрения информационных, процессинговых, иных технологий;
- методы кадровой политики – система мероприятий, направленных на снижение уровня риска персонала, стимулирование сотрудников для проведения работ по идентификации и снижению кадровых рисков, в том числе процедуры отбора и обучения персонала;
- обеспечение безопасности – предотвращение кадровых рисков в чрезвычайных ситуациях и рисков криминального характера путем обеспечения информационной и технологической безопасности, обеспечения ведения бизнеса при чрезвычайных ситуациях.

Методы возмещения потерь – методы управления кадровыми рисками, целью которых является покрытие отдельных видов потерь от реализации риска.

Указанные методы включают в себя:

- возмещение потерь, полученных вследствие реализации рисков, за счет собственных средств организации;
- страхование возможных рисков.

Схематично концепцию управления кадровыми рисками в организации можно представить в виде схемы (Рисунок).

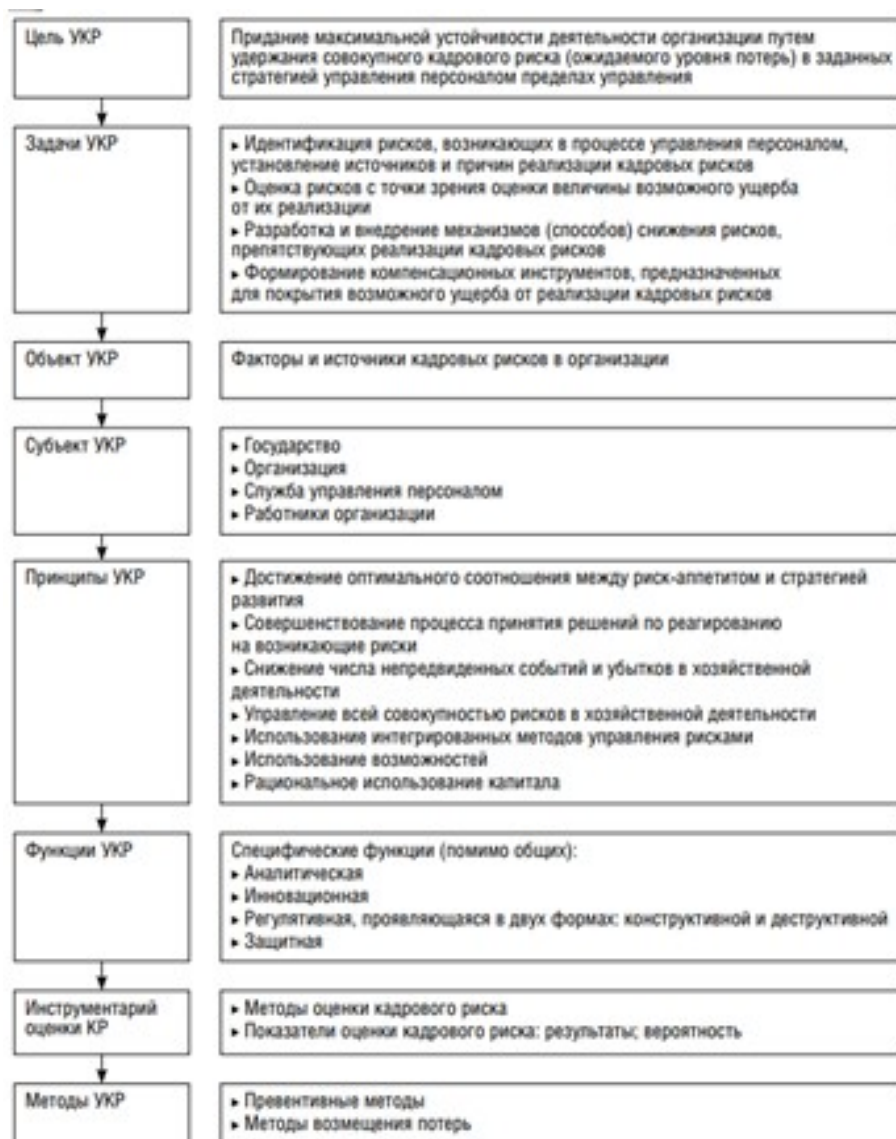


Рисунок 5 - Концепция управления кадровыми рискам в организации

1.4 Практические аспекты профилактики кадровых рисков

Рассмотрим риски, возникающие в подсистеме управления персоналом организации.

- Риски на начальном этапе работы сотрудника - риск возникает при найме сотрудников на работу. Основным ущербом может стать ущерб имиджу организации в глазах общественности. В этом случае потраченные финансы в случае, когда выбрали не того кандидата, причинами чего являются: неправильный выбор источника кандидатов (из какой сферы деятельности, какие должности); неточная постановка технического задания к рекрутерам; неправильная оценка кандидатов на отборочном этапе: низкий профессиональный уровень подготовки кандидата, несовместимость с сложившимся коллективом, низкий уровень мотивация кандидата работать в выбранной компании, несоответствие целей компании и личных целей выбранного кандидата. Все это не полный перечень проблем при отборе сотрудника. Помимо всего прочего, можно отметить отсутствие в процедуре подбора этапа проверки кандидата в целях безопасности, а значит, возможно, возникновение риска психологических отклонений, наличие негативных действий со стороны сотрудника по отношению к компании. Основным инструментом обеспечения безопасности организации является - проверка рекомендаций.

- Риск создания негативного имиджа организации может возникнуть сразу на этапе поиска кандидата на выбранную должность, например, из-за неграмотного содержания и формы объявления о вакансии. Другой причиной снижения уровня имиджа компании в глазах потенциальных кандидатов – слабый уровень обучения или необученный персонал компании на этапе подбора персонала.

- Риски при работе с персоналом - особый случай рисков, в случае которых организация становится "кузницей кадров" и осуществляет подготовку подготовленных и квалифицированных работников для

конкурентов. Причиной данного типа рисков может быть слабая система мотивации персонала в текущей деятельности, обучения и планирования карьеры сотрудников.

- Риски при работе с персоналом на этапе увольнения сотрудника из организации. Процедура выхода сотрудников из компании прописана в Трудовом кодексе Российской Федерации, однако проблемы встречаются и здесь. При некорректной проведенной процедуре увольнения возможно появление морального ущерба фирме в виде антирекламы, финансового ущерба в случае обращения уходящего сотрудника в суд. Из опыта юридической практики, лучше не доводить трудовые споры с сотрудником до суда, т.к. финансовые издержки в любом случае лягут на работодателя.

Возможный вариант решения указанной проблемы требует внедрения на предприятии соответствующих инновационных изменений в кадровой работе организации. При этом возникает закономерный вопрос об эффективности этих изменений.

Роль комплексного количественного показателя при оценке работы кадрового менеджмента как системы управления рисками кадровой работы играет показатель экономической эффективности. Отсюда следует, что достижение целевых значений системы показателей кадровой работы должно соответствовать значению целевого показателя повышения прибыльности бизнеса за счет снижения убытков, вызванных неэффективным производственным поведением персонала.

В наше время появляются большие возможности для организаций в процессе получения и использования информации. Возможность использования сетей внутри организации обеспечивает возможность сокращения времени и повышение качества информации при передаче между подразделениями организации. В том числе особое значение получает дистанционная передача первичных данных непосредственно на воспринимающее устройство с помощью сети Интернет и электронной

техники. Использование внешних устройств получения информации раскрывает возможность увеличить охват исследования.

В процессе разработки решения следует учитывать факт того, что большинство отклонений в работе организации являются штатными и повторяющимися, с известным алгоритмом решений по их устранению.

Внештатные варианты отклонения могут возникать в двух случаях: непредвиденно и штатно, когда ситуация может быть приведена к типовой и возможно воспользоваться набором решений по их устранению путем корректировки штатных методов решений с помощью информационной системы.

Все перечисленное диктует требования к формированию подсистемы управления рисками в организации. Учитывая то, что подразделение, в организации, занимающиеся риск-менеджментом, привязано к финансовой службе организации и имеет отношение к персоналу косвенно, все работы по организации соответствующих работ должны осуществляться в рамках подразделения по управлению персоналом организации.

Интеграция риск-менеджмента в процесс управления персоналом выражается в том, что в управление рисками вовлекаются большинство подразделений компании: к идентификации и анализу рисков представители функциональных подразделений привлекаются в качестве экспертов; они же занимаются разработкой мероприятий по управлению собственными рисками и собственно управлением этими рисками. При этом служба риск-менеджмента сохраняет функции координации и контроля, а также осуществляет консолидацию и анализ информации о рискованных событиях и выработке необходимых корректирующих воздействий.

В части управления рисками персонала вопрос решается через формирование такого типа организационной культуры, при котором весь управленческий персонал компании будет заинтересован не только в получении прибыли, но и в адекватном уровне управлении рисками. Уровень вознаграждения отдельного сотрудника должен зависеть не только от

финансовых итогов его деятельности, но и от его умения эффективного управления рисками.

В научной литературе встречаются следующие принципы процесса управления рисками:

- Принцип масштабности - суть этого принципа заключается в том, что руководство организации обязано стремиться к наиболее полному охвату сфер возникновения рисков, что сводит неопределенность к минимуму.

- Принцип минимизации - суть принципа заключается в том, что руководство организации стремится минимизировать спектр возможных рисков, а также меру их влияния на результаты деятельности. В практике используется несколько способов минимизации рисков: лимитирование (самострахование), хеджирование и страхование.

- Принцип адекватности реакции – суть принципа заключается в том, что руководство организации должно четко и быстро реагировать на изменение внутренних и внешних условий функционирования, отраженных в реализации рисков. Данный принцип может быть реализован путем постоянного мониторинга деятельности организации, начиная с маркетинга и эффективной организации работ до выработки стратегии развития предприятия.

- Принцип умного принятия – суть принципа заключается в том, что, только оцененный, приемлемый риск может быть принят руководством организации. Исходя из этого руководство должно знать, какие возможные результаты будут превышать затраты, необходимые для их получения; принимать риск только в пределах собственных средств, не доводя ситуацию до банкротства. И заранее сделать прогноз возможных последствий в случае реализации риска.

Субъект управления рисками осуществляет несколько основных процессов по управлению рисками: планирование управления рисками; диагностика рисков; оценка и ранжирование рисков; выбор мероприятий и

анализ эффективности; мониторинг деятельности на всех этапах управления рисками.

В организации эти функции могут выполнять: один работник; группа работников; подразделение, группа подразделений.

Для крупных организаций актуально наличие нескольких подразделений риск-менеджмента в штате:

- Координирующий (высший) уровень управления. На этом уровне совет директоров и/или комитет по рискам осуществляет контроль эффективности системы управления рисками, а на правление возложено определение целей риск-менеджмента; утверждение приемлемого уровня риска; утверждение программы мероприятий по снижению или оптимизации степени риска; утверждение достигнутого уровня риска.

- Исполнительный уровень (соответствующие департаменты, управления, отделы). Эти подразделения осуществляют сбор текущей информации от структурных подразделений; выполнение процедур анализа и оценки рисков; установление причин возникновения рисков; определение сроков, формы и объема предоставления результатов руководству; разработка мероприятий по снижению или оптимизации уровня риска; выполнение мероприятий и управление рисками (после подтверждения); контроль уровня рисков и коррекция нежелательного развития событий.

На исполнительном уровне в группу управления рисками необходимо вводить интеллектуальные ресурсы организации с целью дальнейшей выработки решений для руководства организации, а также для возможности отстаивания собственной точки зрения, т.к. в любой ситуации, связанной с изменениями, может наблюдаться активное сопротивление. Для персонала назначение в группу риск-менеджмента должно рассматриваться как повышение в карьерном росте.

Нельзя допускать ситуацию, чтобы одни и те же сотрудники определяли стратегию управления рисками и следили, насколько соответствует ей деятельность компании, и в то же время инициировали бы

решение о принятии рисков и управляли ими. Таким образом, следует обеспечить четкое разделение обязанностей для сотрудников и четко определить должностные обязанности риск-менеджера с тем, чтобы избежать конфликтов в организации на разных уровнях подчиненности. Наличие риск-менеджера в организации не должно снимать ответственности за риск с сотрудников других подразделений, более того они лучше других понимают природу этих рисков и способны обеспечить первый уровень защиты компании от неразумных действий, ведущих к риску.

В том числе одним из самых востребованных подходов управления рисками персонала является "пассивный риск-менеджмент". Данный подход предполагает привлечение внешних консультантов, проделывающих необходимую работу по идентификации, анализу кадровых рисков, подбирающих подходящие методы управления ключевыми рисками и дифференцированно распределяющих их по подразделения. При этом все решения проходят через руководящие органы, и при этом отдельного подразделения риск-менеджмента не создается. Учитывая вышесказанное все недостатки этого подхода очевидны: после ухода консультантов система риск-менеджмента застывает на месте, причем в разрозненном виде, а сам процесс по существу пускается на самотек и со временем возвращается на старую позицию.

Но существует и другая проблема. Компании на территории Российской Федерации крайне редко прибегают к услугам сторонних консультантов при внедрении у себя риск-менеджмента. Вследствии для этого, для получения проекта по внедрению комплексной системы управления кадровыми рисками, консультанты должны не только владеть соответствующими технологиями, но и иметь опыт успешных отраслевых внедрений.

Однако, даже обладая самыми совершенными системами управления кадровыми рисками, практически невозможно предотвратить появление и развитие всех рисков организации. Не имея эффективных программ оценки и

управления рисками, организации могут непреднамеренно выйти на уровень, при котором, в случае негативного развития ситуации, компания окажется на грани гибели. Возможна и обратная ситуация: компании выберут путь излишне консервативной стратегии и упустят возможности, которыми воспользуются конкуренты.

2. Кадровая политика

2.1 Понятие. Сущность.

В последние годы место управления персоналом в системе менеджмента многократно изменялось. Вместе с этим пересматривались взгляды, подходы, теоретические базисы ученых и практиков в сфере управления персоналом. Совершенствование производственных, информационных и управленческих технологий, а также глобальная переоценка индивидуальных и общечеловеческих ценностей позволили наиболее близко приблизиться к решению главной проблемы современности: преодолению противоречия между сотрудником и организацией.

В настоящее время руководители абсолютно полностью понимают основную ценность организации. Данной ценностью является -человеческий капитал, а основной проблемой - формирование грамотной кадровой политики. Под кадровой политикой понимается специфический набор основных принципов, правил, целей работы и управления персоналом, конкретизированных с учетом организационной стратегии. Кадровая политика включает в себя систему правил и норм, приводящих человеческий ресурс в соответствии выбранной стратегии организации.

Но одного осознания необходимости решения проблемы формирования эффективной кадровой политики организации недостаточно для того, чтобы она была решена на самом деле. Необходимо еще и знание о том, как это сделать, профессиональное и своевременное использование соответствующих технологий и методов управления персоналом. И если понятие профессионализма подразумевает практическое овладение соответствующими навыками,

то под своевременностью можно понимать адекватность используемого метода ситуации в организации. В условиях рыночной экономики один из решающих факторов эффективности и конкурентоспособности организации — это обеспечение высокого качества кадрового потенциала. Основа кадровой политики - это работа с персоналом, соответствующая концепции развития организации. Главной целью кадровой политики является обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава кадров в его развитии в соответствии с потребностями организации, требованиями действующего законодательства, настоящим состоянием рынка труда. На сегодняшний день можно выделить две часто встречающиеся модели кадровой политики предприятия – это патерналистская модель и рационалистическая модель. Но наиболее современной, эффективной является модель социального взаимодействия.

В рамках патерналистской модели кадровой политики, менеджер по персоналу берет на себя роль наставника для подчиненных, заботится о здоровых условиях труда и благоприятной психологической атмосфере в организации. Данная модель поддерживает идеи главенства человеческих отношений, подхода, направленного на гуманизацию, трудовых процессов, вовлечение работников в обсуждение вопросов, касающихся их трудовой деятельности, использование позитивных факторов групповой организации.

Менеджер по персоналу в данном случае - это сотрудник, имеющий подготовку в области экономики или смежных специальностей, реже - психологии, и помогающий руководителям осуществлять кадровую политику в.

В своей деятельности менеджер, как правило, руководствуется следующими стандартами:

- работники озадачены в основном социальными нуждами потребностями и обретают чувство самоидентичности во взаимоотношениях с другими людьми;
- смысл своей трудовой деятельности сотрудники видят не в самой работе, а в социальных отношениях, которые складываются в процессе труда;

- работники склонны реагировать на влияние своих сотоварищей более, чем на инициативы начальства; высокий уровень сплоченности коллектива делает групповое мнение основным источником морального авторитета для членов трудового коллектива;

- работники готовы положительно реагировать на инициативы начальства, только когда учитываются социальные потребности подчиненных, в первую очередь, потребность в общественном признании.

Модель основывается на изучении желаний, интересов, настроений, личных целей сотрудников, а также на возможности слияния их мотивации с производственными целями предприятия. Кадровый менеджмент ориентируется в данном случае на развитие человеческих ресурсов, укрепление морально-психологического климата и реализацию социальных программ.

В рамках следующей рассматриваемой рационалистической модели, которая восходит к философии позитивизма, менеджер по персоналу руководствуется следующими стереотипами:

- работники пассивны и нуждаются в контроле со стороны руководства организации, поэтому менеджер, несущий ответственность за деятельность персонала организации, должен уделять особое внимание стимулированию работы подчиненных;

- для работников стимулом в первую очередь является экономический интерес, поэтому руководству следует делать все для обеспечения сотрудников максимальным доходом;

- организационная структура управления персоналом должна быть спроектирована так, чтобы была возможность контроля желаний работников и возможность максимального снижения возможных последствий их непредсказуемых действий;

- часто работники не способны на самоконтроль и самодисциплину и им необходим надежный внешний контроль над их деятельностью, чтобы обеспечить достижение поставленных руководством целей.

Выполнение вышеупомянутых функций, особенно в крупных организациях, использующих труд низкоквалифицированных сотрудников, требующую юридической подготовки, обеспечивающую менеджеру по персоналу довольно высокий статус в организации. В рамках этого подхода ведущее место занимает техническая составляющая.

Организация в данном случае означает упорядоченность отношений между частями целого, имеющими определенный собственный порядок. По сути, организация - это набор механических отношений, и действовать она должна словно механизм: используя четкий алгоритм, эффективно, надежно.

И, наконец **модель социального взаимодействия**, наиболее эффективная модель, менеджер по персоналу является «архитектором» кадрового потенциала организации, играющим ведущую роль в разработке и реализации долговременной стратегии и политики управления персоналом.

Задача менеджера в данном случае - обеспечение организационной и профессиональной состоятельности элементов кадрового потенциала организации.

При такой модели менеджер входит в состав высшего руководства организации и имеет подготовку в таких областях, как менеджмент, управление человеческими ресурсами и социология, управление персоналом. Основой его кадровой политики является учет и анализ тенденций социального взаимодействия между отдельными индивидуумами и индивидуумами и организациями на рынке труда.

Само понятие «взаимодействие» определяется в словаре русского языка С.И. Ожегова как: 1. Взаимная связь двух явлений. 2. Взаимная помощь [6, с.65]. Согласно философскому словарю, «Взаимодействие - процесс взаимного влияния тел друг на друга, наиболее общая, универсальная форма движения, развития. Взаимодействие определяет существование и структурную организацию всякой материальной системы... Во всякой целостной системе взаимодействие выступает как такое отношение, в котором причина и следствие постоянно меняются местами» [9, с.59]. Согласно Г.Блумеру, организа-

ционная действительность непрерывно создается и изменяется индивидами в процессе их взаимодействия. Такие сложные социальные образования, как классы, объединения, организации, институты, являются распоряжениями лиц, действия которых связаны между собой и чье восприятие ситуации совпадает [7, с.521]. По А.Г. Эфендиеву: «Социальное взаимодействие - систематические, достаточно регулярные социальные действия партнеров, направленные друг на друга, имеющие цель вызвать вполне определенную (ожидаемую) ответную реакцию со стороны партнера: причем ответная реакция порождает новую реакцию взаимодействующего». В этом аспекте данная модель заимствует наиболее прогрессивные тенденции двух взаимосвязанных школ - школы «человеческих отношений» (1920-1950 гг) и школы поведенческих наук (1950-настоящее время). Эти школы управления когда-то выделились вследствие того, что классическая школа, пройдя определенные этапы в своей эволюции, в совершенстве изучив техническую сторону производственного процесса, достигла предела интенсивности использования человеческих ресурсов, когда уже чисто материальные методы не срабатывали.

В изменившихся условиях современности настало время использовать интеллектуальные ресурсы личности, оправдывающее появление принципиально новых подходов к управлению. Такой подход начал складываться со второй половины 20-х годов 20 века. Перенос пристального внимания в управлении персоналом с отношений между людьми стал основной отличительной характеристикой школы, которая подвергала сомнению концепцию «экономического человека», настаивала на необходимости исследования психологической деятельности индивида и выдвинула требование «человек - главный объект внимания». Основатели данной школы впервые стали использовать достижения психологии и социологии в управлении персоналом.

В настоящее время мы наблюдаем следующую смену системы управления: полный переход от советской административной системы управления персоналом, основанной на жестком технократическом подходе, к управлению человеческими ресурсами, которое невозможно без тщательного изуче-

ния и использования различных поведенческих наук. На практике многие организации застряли на переходном этапе и не имеют современных организационных структур управления персоналом. На этапе перехода были упразднены отделы труда и расчета заработной платы, социального развития, службы охраны труда и техники безопасности, повышения квалификации работников и другие. Процесс управления людьми во многих организациях не был выделен как особая функция управления.

Например, вопросами оплаты труда занимается бухгалтерия, хотя квалификация работающих там специалистов не позволяет им заниматься вопросами стимулирования и мотивации труда, которое включает в себя оплату труда в качестве одной из частей.

Не лучшим образом обстоит дело и с наймом персонала. С советских времен отделы кадров способны осуществить только проверку наличия документов, подтверждающих стаж работы, уровень полученного образования и квалификации, но работающие там специалисты не в состоянии провести анализ рынка труда, оценку кандидатов в ходе собеседования, не умеют разрабатывать кадровую политику и осуществлять кадровое планирование.

Остаются частично отработанными множество методологических и теоретических аспектов управления человеческими ресурсами как части социальной системы эффективного управления предприятием.

Возникшая в середине 80-х годов 20-го века новая доктрина «управления человеческими ресурсами» вызвала немалый интерес, как у теоретиков управления персоналом, так и у практикующих менеджеров. Сегодня термин «управление человеческими ресурсами» становится частью лексикона управленцев, постепенно вытесняя понятие «управление персоналом».

В условиях постоянных социальных изменений в управлении предприятием большую значимость приобретают инновационные социальные технологии. Одним из основных условий формирования эффективной системы управления персоналом в организации является изменения в социальных методах управления человеческими ресурсами. Организационное пространство

предстает собой динамичное полесо́бытий, взаимодействий, социальных измерений. На основании этого при осуществлении разработки системы управления человеческими ресурсами очень важна привязка к сложной системе социальных координат, включающей в себя позиции социального пространства и позиции конкретной организации, ее внешней социальной среды.

Применение социальных технологий управления человеческими ресурсами обеспечивает дополнительные возможности исключения разрушительных процессов и инновационного развития организации. Цель управления человеческими ресурсами определяется исходя из возможностей и потребностей организации как самоорганизующейся системы. Необходимость раскрытия личностного человеческого потенциала и согласования интенсивности и направления развития локальных организационных процессов с множественными изменениями в социальной сфере.

Но существует кардинальное отличие этой новой модели от традиционной патерналистской модели управления персоналом. Для более полноценного понимания доктрины управления человеческими ресурсами через явление социального взаимодействия необходимо обратиться к наиболее широкому понятию «социального действия», введенного в научный оборот М. Вебером и приведенного им в статье “О некоторых категориях понимающей социологии”.

М. Вебер характеризовал социальные действия на основе целерационального действия, противопоставляя его аффективному и традиционному. Социальное действие, по мнению М. Вебера, предполагает личную мотивацию индивида или группы, без которой невозможно говорить о действии, а также осознанную ориентацию в ответ на поведение других людей, которую М. Вебер называет «ожиданием» и без которой действие не может рассматриваться иначе как социальное. Именно такое восприятие мотивов организационного поведения людей пересекается с «теорией ожидания» Виктора Врума. Согласно этой теории одна из самых важных задач системы управления персоналом и мотивации трудовой деятельности - это управление ожиданиями

сотрудников.

Виктор Врум представлял мотивацию процессом управления выбором. Он утверждал, что люди стремятся быть постоянно мотивированы. Мотивация — это одна из основных направлений деятельности любого менеджера. Именно с помощью мотивации оказывается влияние на персонал организации.

Основной задачей менеджеров в данных условиях становится выявление мотивационной структуры работников для эффективного управления их «ожиданиями». Очень сложно понять, какие причины являются главенствующими в мотивационном процессе каждого конкретного человека в конкретных условиях деятельности. Знание только устройства этого процесса не обеспечивает преимуществ в управлении процессом мотивации. Важным фактором также является скрытность мотивов. Можно догадываться, какие из них преобладают в каждом конкретном случае, но вычислить их достаточно трудно.

Исходя из этого, модель кадровой политики, основанная на закономерности социального взаимодействия, должна опираться на коммуникации, мотивацию и лидерство.

Главная мысль этого подхода заключена в обеспечении приверженности работников целям организации при помощи вовлечения их во все процессы, а также создания идеальных условий для их эффективной коммуникации, создание каналов обмена информацией, позволяющих создать предприятие с высоким уровнем доверия между сотрудниками. Ключевым моментом является взаимность, то есть уверенность в том, что интересы руководства и работников обязательно должны совпадать, создавая гармоничные взаимодействия, где все сотрудники разделяют цели организации и работают как одна команда.

Т. Ю. Базаров в своих трудах отмечает, что управление человеческими ресурсами необходимо рассматривать как «принципиально новую технологию кадрового менеджмента, инкорпорированную в систему стратегического

менеджмента организации». Он выделяет следующие основные отличия управления человеческими ресурсами от управления персоналом.

1. В отличие от управления персоналом, управление человеческими ресурсами нацелено на потребности самой организации в рабочей силе, а не на нужды работников. Приоритеты кадрового менеджмента в данном случае определяются результатами анализа имеющихся и проектируемых рабочих мест, а не уже существующим кадровым потенциалом организации.

2. Владение системой управления человеческими ресурсами стратегического измерения делает кадровую политику более активной в отличие от пассивной и реактивной политики, характерной для традиционных моделей и методов управления персоналом.

3. Ответственность за реализацию наиболее активной кадровой политики возлагается также на руководителей структурных подразделений (линейных менеджеров), а это означает, что кадровая работа руководителей всех звеньев переводится в систему кадрового менеджмента. Именно такая система только и способна эффективно реализовать такую политику.

4. Происходит переход системы кадрового менеджмента на индивидуальную работу с кадрами, и, следовательно, с главенствующих в управлении персоналом ценностей для коллектива в целом на личностные.

5. Традиционно менеджер по работе с персоналом должен был стремиться сэкономить на расходах, связанных с воспроизведением рабочей силы. Поэтому не был заинтересован в инвестициях в человеческий капитал. А технология управления человеческими ресурсами имеет своей целью повышение эффективности такого рода инвестиций, обеспечивающих постоянный качественный профессиональный рост сотрудников организации и улучшение качества условий труда.

6. Если в управлении персоналом все внимание сосредоточено исключительно на рядовых сотрудниках, то в управлении человеческими ресурсами акцент фокусируется на управленческий штат предприятия. Именно компетентность менеджеров становится основным элементом кадрового по-

тенциала современной организации.

7. Система кадрового менеджмента предполагает адаптивную и мощную корпоративную культуру, стимулирующую атмосферу обоюдной ответственности сотрудника и работодателя, стремление всех работников организации сделать ее лучшей используя поддержку инициативы на всех уровнях организации, постоянных технических и организационных нововведений.

Некоторые из рассмотренных признаков взаимно дополняют друг друга и могут быть использованы вокруг таких важных факторов, как работа с динамично изменяющейся внешней средой, стратегическая ориентация в работе с персоналом, фокусировка на развитие организации, сотрудничество и плодотворное партнерство, формирование и изменение организационной культуры предприятия. Выводом является то, что УЧР является продолжением управления персоналом, а не его противоположностью.

Исходя из вышеизложенного, можно прийти к выводу, что управление человеческими ресурсами означает возврат к доктрине контрактации индивидуальной ответственности, отчасти противопоставленной коллективистским ценностям. Контрактация индивидуальной ответственности - это подход, ориентированный на стимулирование индивидуального профессионального развития специалистов, за счет включения личной заинтересованности и персональной взаимной ответственности. В свою очередь взаимная ответственность сторон обеспечивает растущую эффективность деятельности фирмы. Сущность данной концепции заключается в развитии предпринимательской активности внутри организации, которую можно представить, как сообщество предпринимателей, новаторов и творцов. Главное, что отличает такую организацию - это формирование предпринимательской философии, пронизывающей всю систему управления, в том числе и систему управления человеческими ресурсами.

Творческий дух, непрерывный поиск новых возможностей, коллективное самообучение, партнерство мотивирует работников организации к самореализации, новаторству, сотрудничеству в рамках собственной организации.

Особенностью данной концепции является ориентация на демократичный, а не на принудительный механизм управления, на интеграцию предпринимательских инициатив с планами корпоративных стратегий. Высокий уровень участия работников в проектировании рабочих мест и управлении качеством условий труда, выпускаемой продукции и предоставляемых услуг - все это создает совершенно новую атмосферу на предприятии.

Атмосферу сотрудничества, а не враждебности, которой еще недавно были пропитаны отношения между профсоюзами и работодателями, переговоры между ними теперь приобретают более прагматический характер. Признание законности разнообразных интересов работников открывает реальные перспективы для вовлечения их в процесс совместного принятия управленческих решений, взаимных консультаций, а также доступа к информации о делах предприятия.

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что управление человеческими ресурсами соединило в себе достоинства разных подходов, сложившихся в современном кадровом менеджменте, создавая некий симбиоз классических и современных подходов к управлению персоналом. Несомненно, модель социального взаимодействия не может быть панацеей для решения всех возникших проблем, с которыми сталкивается менеджер по персоналу.

В качестве примера, несовместимыми на практике представляются такие элементы управления человеческими ресурсами, как командная работа и индивидуальная оплата труда в зависимости от эффективности. На помощь здесь могут прийти современные методики оценки индивидуального вклада сотрудника в работу организации, как фактора воспитания, повышенного чувства ответственности у работников и возникновения механизмов самомотивации, смысл которой состоит в активизации внутренних мотивов к возможности самовыражения, через признание заслуг, повышения самостоятельности и ответственности, перспективы карьеры и профессионального роста.

Мотивирование сотрудников приносит видимые результаты, в тех слу-

чаях, когда подчиненные чувствуют признание своего вклада в результаты работы организации. Необходимо помнить, что мотивирующая роль экономического вознаграждения напрямую зависит от сложившейся в организации системы оценки трудового вклада сотрудника и организации системы стимулирования. Адекватная оценка и тесная связь денежного вознаграждения с результатами труда сотрудника являются самыми важными условиями повышения мотивационного значения экономических вознаграждений.

Целью оценки является изменение статуса работников для поддержания необходимого для организации уровня мотивации. Результатом оценки должно быть положительное изменение статуса большей части работников; сохранение статуса у малого числа работников; понижение статуса (наказание) одного/нескольких недобросовестных работников. Результатом изменения статуса работников должно стать изменение заработной платы и качества, количества льгот. При этом сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всего объема работы, так как большие успехи труднодостижимы и нечасты.

Поэтому положительную мотивацию следует укреплять через небольшие временные интервалы. Для этого общее задание должно быть разделено и спланировано по этапам с таким расчетом, чтобы каждому из этапов могла быть дана адекватная оценка и вознаграждение, согласно объему, реально выполненной работы. На различных предприятиях разрабатываются собственные системы критериев и показателей для проведения оценки труда различных категорий сотрудников. На мой взгляд, каждая организация должна разработать собственные количественные и качественные нормативы и характеристики по каждому показателю и критерию. Они должны учитываться при проведении оценки деловых качеств и квалификации работников, а также при решении вопроса об оплате труда.

Также, в рамках данного подхода человек должен рассматриваться не как исполнитель трудовой функции, а как основной элемент организации, важнейший субъект трудовых отношений, а наиболее эффективный способ

мотивации работников - это вызов, который открывает хорошую возможность для их самореализации. При этом вызов должен быть соразмерен потенциалу работников, а менеджеру следует предусмотреть в случае успеха достойное вознаграждение.

2.2 Разработка кадровой политики

Для повышения эффективности взаимодействия с наемным персоналом в организации разрабатывается кадровая политика.

Оформляется она отдельным локальным документом, в котором прописывается количественная потребность в персонале для стабильной работы организации, критерии подбора специалистов и способы повышения производительности труда. Образец документа в приложении.

В локальном акте систематизируются общие правила кадрового делопроизводства, методы работы с персоналом.

Унифицированного шаблона и структуры локального акта по утверждению кадровой политики не существует, каждый работодатель разрабатывает его самостоятельно. Внутреннее регламентирующее положение рекомендуется составлять по следующей схеме:

- общие положения (вводная часть);
- описание организационной структуры компании;
- связанные документы, которыми регулируются взаимоотношения между нанимателем и персоналом;
- направления кадровой политики.

Во вступительном блоке приводится информация о компании, сегменте бизнеса, специфике хозяйственной деятельности. Отдельным пунктом могут быть указаны ключевые выдержки из стратегии финансового развития компании, которые связаны с эффективностью кадровой работы. Обязательно раскрывается цель разработки локального документа, очерчивается сфера его применения.

В следующем разделе описывается структура организации, схема взаимодействия отдельных подразделений, конкретизируются данные по штатной численности. В образце документа кадровой политики в качестве регламентирующих актов могут быть отмечены:

- утвержденные правила трудового распорядка;
- действующее в организации положение о премировании и оплате труда;
- коллективный договор;
- штатное расписание;
- набор инструкционного и методического материала;
- внутренние акты, устанавливающие системы социальных гарантий для наемного персонала.

В следующем разделе уточняются направления проведения кадровой политики. Работа кадровых специалистов может быть сосредоточена на таких вопросах:

- поиск персонала на вакантные должности;
- внутренняя оптимизация кадрового состава подразделений;
- проведение мероприятий по оцениванию и аттестации, переподготовке работников;
- создание системы стимулирования персонала.

В задачи кадровой службы может входить составление штатного расписание, расчет оптимальной численности сотрудников в каждом отделе, разработка комплекса квалификационных требований по разным должностям (Таблица 3).

Вид кадровой политики	Описание
Активная	Опирается на прогнозные результаты предложенных мер по повыше-

	нию эффективности труда. В положениях такой политики может быть отражена плановая потребность в трудовых ресурсах в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе.
Пассивная	Четкого плана действий нет, задача кадровой службы заключается в обеспечении текущего делопроизводства и оперативном исправлении проявившихся просчетов, недочетов в системе взаимодействия с персоналом.
Превентивная	Руководство ожидает, что в ближайшем будущем возникнут внутренние кризисные явления, целью кадровой политики становится минимизация риска возникновения негативных тенденций.
Реактивная	Кадровый орган наделяется широкими полномочиями по предупреждению и ликвидации существующих негативных факторов.

Таблица 3 - классификация кадровых политик

Кадровой политикой могут охватываться меры материального стимулирования персонала, регламентироваться правила составления системы моральных поощрений. Для повышения продуктивности труда могут внедряться программы соревновательного типа для подразделений однотипного назначения.

Разработкой кадровой политики организации занимается не один человек, а группа специалистов. В число лиц, которые могут привлекаться к разработке основных положений регламентирующего документа в сфере кадрового взаимодействия, входят:

- все специалисты кадровой службы;
- руководитель предприятия;
- начальники структурных подразделений;
- руководители филиалов.

На управленцев высшего звена возлагаются обязанности по формированию ключевых направлений, целей, задач кадровой стратегии. Руководством отделов и служб вносятся предложения и рекомендации по построению системы взаимодействия с подчиненными.

Специалистами кадрового органа систематизируются все полученные сведения, выявляются наиболее проблемные вопросы, проводится оценка эффективности действующей политики в сфере кадрового взаимодействия.

На основании аналитических данных готовится проект положения о кадровой стратегии, тактике.

Подготовленный прототип кадровой политики выносится на обсуждение трудовому коллективу. Далее определяется список представителей от работников, которым будет представлен текст проекта локального документа. После обсуждения дорабатываются пункты, по которым были получены замечания.

На завершающей стадии составляется итоговый документ, он передается на утверждение руководству компании.

Порядок последующих действий по разработке и утверждению акта:

- доведение содержания, утвержденного директором внутреннего регламентирующего документа в сфере кадровой политики до всех категорий трудового коллектива;

- внедрение предусмотренных локальным положением мероприятий по оптимизации кадрового взаимодействия;
- проведение регулярного анализа эффективности действия разработанной тактики достижения стратегических кадровых задач.

Если в течение нескольких отчетных периодов наблюдается отсутствие желаемых результатов, снижение производительности труда или проявляются другие негативные факторы, кадровый орган инициирует внесение изменений в кадровую политику.

При проведении анализа эффективности разработанной концепции необходимо использовать методологию количественной и качественной оценки.

При этом рекомендуется регулярно отслеживать динамику изменения производительности труда по всему предприятию и отдельным структурным подразделениям, проводить анализ передвижения кадров.

3. Особенности формирования и реализации кадровой политики образовательной организации с учетом кадровых рисков

При современных условиях функционирования эффективность многих предприятий, а в частности образовательных организаций зависит от правильной кадровой политики.

Любая организация имеет свой собственный кадровый состав и разрабатывает кадровую политику, являющуюся основным фактором работы с персоналом.

Однако предприятия и организации в современных условиях хозяйствования имеют различия в сферах деятельности, типах, организационно-правовых формах.

Выявленные отличия могут определять вид кадровой политики. Среди большого количества предприятий и организаций особое место в социально-экономическом развитии государства занимают образовательные организации, вырабатывающие свои собственные кадровые политики.

Учитывая специфику деятельности образовательные организации имеют ряд особенностей при формировании, реализации кадровой политики.

Часть отличий связаны с традиционными устоями и привычным образом работы образовательных организаций. Это поддерживается за счет преобладания в педагогическом коллективе сотрудников пожилого возраста.

В не образовательной организации “классический” кадровый состав представлен, как правило, разнородными профессиональными группами. В образовательной организации большая часть персонала - представители одной профессии (педагоги/учителя/воспитатели).

Рассмотрим особенности кадрового процесса, наиболее характерные для образовательных организаций, по традиционным этапам его реализации.

На первом этапе реализации осуществляется планирование, поиск, подбор персонала. Набор персонала организации - одно из главных направлений, с которого инициализируется процесс кадровой работы. В данном контексте

можно выделить три элемента этой работы: планирование персонала, поиск, подбор персонала.

Главным и зачастую единственным источником при поиске потенциальных сотрудников на вакантные должности в образовательной организации являются внешние источники, так как ротация кадров внутри организации затруднена за счет узкоспециальной области знаний каждого учителя.

Редко такая возможность существует и внутри самой организации, например, в учреждении дошкольного типа, где меньшее значение имеет научная специализация педагога и возможен перевод младшего сотрудника (младшего воспитателя/помощника воспитателя) на должность воспитателя (при получении высшего педагогического образования).

Также в образовательных организациях присутствует практика выдвижения на руководящие должности сотрудника из числа рядовых учителей, при наличии высшего образования по направлению «Менеджмент».

В образовательных учреждениях выделяется следующая особенность, относительно средств поиска кадров во внешних источниках - отходит на второй план такой популярный для коммерческой среды источник, как Интернет. Сегодня в образовательные организации очень редко размещают информацию о вакансиях на специализированных HR-сайтах, также и учителя редко размещают свои резюме с помощью HR-сайтов и сервисов.

Очевидно, что эта особенность управления кадрами напрямую связана с устареванием педагогических кадров.

Замечено, что молодые специалисты, даже получившие педагогическое образование, редко идут работать по специальности, что связано с низким уровнем заработной платы учителя и невысоким социальным престижем данной профессии.

Учитывая вышесказанное, это основная причина «игнорирования» новых технологических возможностей и действий по-старинке.

Кроме этого, нужно сфокусировать внимание на то, что педагоги часто (чаще специалистов других сфер) ищут работу в зависимости от ее располо-

жения к месту жительства. Исходя из этого большее значение имеет размещение объявлений о вакантных местах в районных печатных источниках или на стендах возле зданий образовательных организаций.

Очень часто педагог, ищущий работу, первым делом обзванивает или обходит образовательные заведения своего района.

Раньше была сильно развита связь между образовательными учреждениями всех уровней с профильными педагогическими образовательными организациями (колледжами и ВУЗами). В этом и заключается сильная разница с коммерческой сферой, где молодому специалисту сложно начать свою профессиональную деятельность, поскольку сложилось мнение, что образование не соответствует реальной производственной практике.

Педагогические работники с такой проблемой сталкиваются значительно реже. Методика обучения и воспитания в образовательных организациях полностью соответствует той, что изучают студенты, к тому же, для студентов существует педагогическая практика, дающая возможность оценить деятельность педагога. Тесная связь между образовательными организациями сильно ослабла из-за того, что студенты после окончания педагогического вуза или колледжа предпочли работу в коммерческой сфере.

В РФ сложилась такая практика что образовательные организации не используют для поиска сотрудников кадровые агентства, поскольку средства при планировании бюджета не выделяются.

При этом для образовательных организаций возрастает роль государственной биржи труда. Зачастую коммерческие фирмы услугами государственной биржи труда не пользуются. Более того, для образовательных учреждений существует уникальный источник поиска кадров, в который могут обратиться учителя - соискатели - районные управления образованием (РОНО), где обычно накапливается и систематизируется информация об текущих вакансиях.

С процессом подбора персонала для образовательных организаций складывается интересная ситуация. Работа с детьми отличается повышенной

ответственностью, соответственно кандидат на педагогическую должность должен обладать рядом психологических, личностных качеств. Более того соискатель должен не иметь противопоказаний к работе в образовательном учреждении.

Важным моментов являются профессиональные навыки соискателя, которые должны проверяться при приеме на работу, по аналогии с коммерческими структурами. С учетом того, что в последнее время все чаще встречаются ситуации жестокого обращения учителей с детьми, процедура тщательного отбора на педагогические должности в образовательных учреждениях не только важна, но и обязательна. Однако на практике большинство учебных заведений никаких специальных процедур отбора не проводят.

Все это может быть обусловлено следующей причиной. В последнее время количество вакантных мест в образовательных организациях сильно превысило количество претендентов.

В сложившейся ситуации у руководителя образовательной организации нет возможности производить жесткий отбор кадров.,

Зачастую приходится соглашаться принять на работу практически любого желающего, не имеющего специального педагогического образования.

Несмотря на то, что с точки зрения руководителя ситуация складывается не простая, тем не менее тщательный подбор персонала образовательной организации – гарантия того, что сотрудник будет эффективно работать, и самое главное не причинит детям вреда.

Отметим, что на сегодняшний день ситуация начинает медленно изменяться. В условиях сложившегося кризиса работа в бюджетной образовательной организации является гарантом – стабильного источника дохода, социальных льгот, материальной помощи. Количество кандидатов по открытым вакансиям увеличивается, появляется возможность проведения небольшого конкурса на рядовые должности.

На данном этапе можно выделить серьезную проблему, характерную для большинства образовательных организаций – процесс подбора персонала

слабо организован и сводится к беседе с кандидатом, и простому изучению трудовой книжки. А занимаются приемом новых сотрудников, как правило, заместители руководителя или непосредственно руководитель организации, у которого нет достаточного количества свободного времени и специальных профильных знаний.

Полагаем, что процесс планирования, поиска, подбора персонала образовательными организациями отличается от подобного процесса в коммерческой организации так как имеет свою специфику. На сегодняшний день, не смотря на тенденцию к улучшению сложившейся ситуации, система подбора персонала имеет ряд проблем и не отличается высокой эффективностью.

Определим есть ли глобальные отличия бюджетных образовательных организаций в дальнейшем процессе кадровой работы: наём, учет персонала, социальное обеспечение, управление условиями труда, мотивация сотрудников.

Предполагается, что эти направления в работе с кадрами традиционно хорошо развиты в образовательных организациях всех уровней. Документооборот в организации ведется тщательно и скрупулезно, и работники обеспечиваются всеми положенными социальными гарантиями. Кроме гарантированного социального обеспечения, установленного законом, очень часто, организован профсоюзный комитет, ведущий свою деятельность в целях организации дополнительного социального обеспечения: предоставление льготных путевок в санатории, на культурные мероприятия.

Дополнительно в образовательных организациях ведется строго регламентированная работа по охране труда, организации рабочего пространства.

Считаю, что это направление необходимо поддерживать и развивать, поскольку оно является серьезным и важным конкурентоспособным преимуществом для многих специалистов при выборе работы в образовательной организации.

Процесс активного побуждения сотрудников к деятельности для достижения целей организации является мотивацией персонала. Для полного пони-

мания особенностей мотивации сотрудников образовательных организаций, рассмотрим исследования З.Ф. Мазура. Он оценил значение разнообразных мотивов у такой профессиональной группы, как педагоги.

Учтем тот факт, что педагогическая деятельность направлена в основном на воспитание и обучение и предполагает получение, не материальных категорий, поэтому для педагога именно нематериальное поощрение труда имеет важное значение, и выступает мерилем его профессионального успеха. Одной из главных потребностей педагога является потребность в осознании ценности педагогического труда, уважении и благодарности. В иерархической системе мотивов педагогических кадров часто на высоком уровне стоит желание достижения безопасности и стабильности (гарантия стабильной работы, дохода, социального обеспечения).

Так же очень часто встречаются мотивы достижения справедливости. На более низком уровне среди выявленных мотивов можно выделить такие как: ощущение самостоятельности, состязательный характер работы и потребность во власти.

На основе этих данных можно сделать вывод об особенностях построения системы мотивации в образовательных организациях.

- Социально-психологические методы (моральное стимулирование, предоставление возможности участвовать в управлении, хорошее отношение руководства, создание дружественной атмосферы).

- Административные методы, которые заключающиеся в издании приказов и распоряжений, апелляции к положениям ТК РФ, утверждении должностных инструкций, наблюдении за правилами внутреннего распорядка и др.

- Экономические методы (премирование, социальные льготы, надбавки, единовременные выплаты). Данный вариант мотивации ограничен финансовыми возможностями образовательной организации, и возможным низким уровнем экономической грамотности руководителя организации.

Таким образом, в данном направлении работы с персоналом видна достаточно интересна специфика, при которой традиционно сильнейшие методы мотивации сотрудников уходят на второстепенный план. В то время, когда руководитель коммерческой организации будет в первую очередь выстраивать систему материального стимулирования, руководитель образовательной организации должен разработать дополнительную модель нематериального стимулирования педагогов.

Следующий этап кадровой работы - управление трудовыми отношениями и создание организационной культуры, также имеет свои уникальные особенности в образовательных заведениях.

Основными компонентами организационной культуры организации можно назвать:

- организационные нормы и порядки организации,
- психологический климат в организации,
- особенности поведения во взаимоотношениях (язык, ритуалы, церемонии),
- культурные ценности и мировоззрение сотрудников.

Формирование организационной культуры и регулирование трудовых отношений между сотрудниками – важный ресурс организационной эффективности.

К.М. Ушаков отмечает, что для руководителя образовательного учреждения организационная культура – это чрезвычайно важный объект управления, хотя и сложный. Ушаков говорит о том, что, несмотря на внешнюю схожесть образовательных учреждений, реальная организационная культура в них различна по разным критериям.

Сложностью для руководителя в управлении организационной культурой организации является отсутствие достаточного навыка для анализа, планирования изменений, и как замечает К.М. Ушаков, в управленческом словаре руководителя часто нет терминов для обозначения явлений, сопряженных с

культурой. Действия и мероприятия, которые они производят в том направлении, часто интуитивны и неосознанны, хотя могут быть эффективными.

Важную роль в образовательных организациях играет адаптация новых сотрудников, и различные виды, формы дальнейшего развития персонала. К основным методам развития персонала, как в коммерческих, так и бюджетных образовательных организациях относят:

- ротацию внутри организации, профессиональное, социально-психологическое обучение,
- наставничество, планирование карьеры, замещение должностей,
- участие в проектных группах и др.

Рассматривая особенности процесса развития персонала в образовательных учреждениях, необходимо заметить, то что некоторые методы организации традиционно сильны. К таким сильным методам относятся обязательные курсы повышения квалификации педагогических, руководящих работников, система наставничества, плотную работу с профессиональными методическими объединениями внутри образовательной организации на разных уровнях.

В наше время продолжает существовать практика формирования кадрового резерва для замещения сотрудников руководящих должностей. Важное значение имеют конкурсы профессионального мастерства педагогов.

На мой взгляд, особое внимание нужно уделить на развитие и поддержку социально-психологического обучения сотрудников. Для педагогов необходимо овладеть не только профессиональными техниками, но и развивать личностные, психологические качества и навыки. На первый план в этом случае выходит профилактика эмоционального выгорания сотрудников и развитие навыков организации групповой работы.

Дополнительным элементом развития педагога может послужить индивидуальная работа с психологом/коучем для детальной проработки всех типов возможных проблем.

Однако для многих образовательных учреждений для организации такой формы работы нет соответствующих ресурсов ни у самого образовательного учреждения, ни у отделов управлений образованием. Более того у руководителей образовательных учреждений, как и у педагогов не всегда есть понимание необходимости таких форм развития.

Одно из главных направлений в работе с персоналом является оценка и аттестация персонала, проводимая для определения соответствия сотрудника требованиям занимаемой должности, принятию решений для кадровых перемещений, развитию персонала, оплате труда.

Особенно важным условием эффективности оценки труда сотрудников является ее комплексный, системный характер, при котором учитываются все задачи, решаемые конкретной подструктурой в общей системе кадрового управления организации.

В современной кадровой политике используются два понятия: оценка и аттестация персонала.

- Аттестация - это процедура определяющая соответствие сотрудников своей должности (в Европейской практике такого понятия как «аттестация» нет, есть только понятие оценки).

- Оценка персонала - это процесс определяющий эффективность деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений.

Можно сделать вывод, что оценка персонала - более широкое понятие, чем аттестация персонала.

Определение оценки подразумевает под собой изучение сотрудника / соискателя на вакантную должность по определенным параметрам: выполнение должностных обязанностей, достаточный уровень компетентности, эффективность деятельности, личностные качества соискателя, особенности поведения.

Аттестация в отличие от оценки направлена в основном на получение заключения о соответствии специалиста занимаемой должности, в то время как оценка персонала дает обширную информацию о сотрудниках, и сложившейся рабочей ситуации. В этом и заключается принципиальное отличие понятия аттестации от понятия оценки.

В образовательных организациях дополнительно проводится работа по оценке персонала и аттестации, которую обязаны проходить все сотрудники образовательной организации.

Аттестация персонала является важным моментом для сотрудников образовательных учреждений, так как от ее результатов зависит уровень заработной платы (согласно тарифной сетке оплаты труда).

В настоящее время прохождения аттестации возможно по нескольким формам:

- Экспертиза аттестационного портфолио педагога;
- Очная аттестационная экспертиза педагогической деятельности аттестуемого экспертами общественного профессионального объединения, организации по плану, предлагаемому организацией;
- Описание профессиональной педагогической деятельности;
- Победа в федеральном, региональном профессиональном конкурсе в течение аттестационного периода.

Отмечу, что направление по оценке персонала и аттестации очень важно не только для образовательных. Оценка персонала и аттестация являются мощными инструментами управления персоналом, в организации любого типа.

Следует отдельно оценить организационную структуру образовательных организаций, так как она отражает не только специфику деятельности организации, но является эффективным инструментом регулирования взаимоотношений между сотрудниками. Организационная структура отражает

функциональное разделение сотрудников, объединенных в отделы и общую иерархию подчинения.

Большинству современных образовательных учреждений в РФ присуща традиционная, устоявшаяся иерархическая структура, которая достаточно эффективна, но имеет ряд существенных недостатков (сложности внедрения инноваций). Если линейное взаимодействие хорошо отлажено и эффективно, то взаимодействие между отделами, и в частности групповое/командное взаимодействие, становится труднодостижимой целью.

К.М. Ушаков отмечает, что наибольшие трудности возникают при попытке создания рабочих и проектных групп (команд), поскольку принцип работы в команде – выравнивание статусов – очень сложно реализовать в жестко иерархичной структуре образовательного учреждения.

Однако, на мой взгляд, даже жестких в условиях сложившейся системы, гораздо больший потенциал в управлении образовательной организацией кроется в формировании гибких организационных управленческих структур.

Делаю вывод, что кадровая политика является важнейшей составной частью общей стратегической деятельности образовательной организации. Кадровая работа может быть представлена одним из типов в зависимости от критерия классификации и состоит из нескольких элементов (этапов), что характерно как для коммерческой сферы, так и для бюджетных образовательных организаций.

Однако существуют некоторые отличия, которые на мой взгляд связаны с традиционными устоями и привычным образом работы образовательных организаций, что поддерживается за счет преобладания в педагогическом коллективе сотрудников пожилого возраста.

Эти отличия проявляются на всех уровнях кадрового управления, так на самом первом этапе планирования и поиска кандидатов на вакантные должности, образовательному учреждению приходится сталкиваться:

- с необходимостью поиска специалистов во внешних источниках, что затрудняет ротацию кадров внутри организации,

- с использованием устаревших методов поиска кандидатов.

На этапе подбора кадров также проявляются сложности, связанные с нехваткой кандидатов, что не позволяет провести полноценную оценку соответствия желающего соискателя должности.

Данная ситуация связана с низким уровнем оплаты труда педагогов и крайне низким уровнем престижа профессии педагога. По этой же причине основным методом мотивации работающих сотрудников служит социально-психологический метод, который проявил себя достаточно эффективным. Особенности на этапе адаптации и развития сотрудников также традиционны для образовательной организации, но по-прежнему актуальны – это наставничество для новых работников, постоянные курсы повышения квалификации, методические объединения и многое другое.

Положительным отличием от других сфер деятельности является обязательное проведение аттестации всех педагогических работников и руководящего персонала, что подтверждает их высокий профессиональный уровень их квалификации и соответствие занимаемой должности.

Заключение

Управление персоналом организации - целенаправленная деятельность, предполагающая определение основных направлений работы с персоналом, и включающая в себя средства, формы и методы управления.

Управление персоналом организации заключается в формировании адекватной системы управления персоналом, кадровом планировании, проведении маркетинга персонала, определении кадрового потенциала, установлении уровня потребности организации в персонале, непрерывном учёте и нормировании численности работников.

Риск-ориентированный подход лежит в основе современного менеджмента персонала.

Оценка возможных рисков позволяет принимать осознанные решения, правильно подбирая механизмы защиты и расставляя приоритеты. Правильная оценка рисков позволяет избегать многих кризисных ситуаций. После кризиса остаются те, кто правильно управлял рисками.

Список литературы

1. Руководство сотрудниками фирмы. Учебное пособие для вузов. – М.: Юнити-Дана, 2002. – 352 с.
2. Г.Х. Бакирова. Управление человеческими ресурсами. – СПб.: Речь, 2003. – 152 с.
3. Г.Г. Руденко, Б.Ч. Муртозаев. Формирование рынков труда. Учебное пособие. – М.: Экзамен, 2004. – 416 с.
4. И.С. Кильпякова. Кадровый менеджмент современной библиотеки. Опыт ОУНБ. – М.: Литера, 2012. – 128 с.
5. Делопроизводство. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Издательский дом "Экономический журнал", 2012. – 504 с.
6. А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. Управление человеческими ресурсами. – М.: Книга по Требованию, 2012. – 320 с.
7. В.В. Кафидов. Управление персоналом. – М.: Книга по Требованию, 2009. – 208 с.
8. Т.П. Авдулова. Психология менеджмента. – М.: Академия, 2003. – 256 с.
9. Н.В. Лопатина. Информационные специалисты. Социология управления. – М.: Академический проект, 2006. – 208 с.
10. Ларри Стаут. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Хорошая книга, 2009. – 536 с.
11. В.В. Авдеев. Управление персоналом. Оптимизация командной работы. Реинжиниринговая технология. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 960 с.
12. Е.В. Советова. Кадровая работа в школе. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2006. – 288 с.
13. Под редакцией А.И. Вялкова, В.З. Кучеренко. Клинический менеджмент. – М.: Медицина, 2006. – 304 с.
14. И.К. Макарова. Управление человеческими ресурсами. Пять уроков эффективного HR-менеджмента. – М.: Дело, 2008. – 232 с.

15. Стивен П.Роббинз, Филлип Л.Хансейкер. Тренинг делового общения для менеджеров. Руководство по управлению кадрами. – М.: Вильямс, 2007. – 464 с.
16. В.Н. Слиньков. Персонал и его менеджмент. Практические рекомендации. – М.: КНТ, 2007. – 476 с.
17. А.Я. Анцупов, В.В. Ковалев. Социально-психологическая оценка персонала. – М.: Юнити-Дана, 2008. – 392 с.
18. В.И. Коробко. Теория управления. – М.: Юнити-Дана, 2009. – 384 с.