Управление персоналом – это часть управления организацией. Это специальная функция менеджмента организации.

Персонал организации – кадры организации – представляет собой штатный состав работников организации, выполняющих определенные производственно-хозяйственные функции. Это сотрудники организации

Персонал характеризуется численностью, составом, структурой, компетентностью, профессиональной пригодностью (то есть количественными, качественными и личностными характеристиками)

Критерии классификации персонала организации:

1. В организациях с многоотраслевыми функциями осуществляется деление персонала *по основному и неосновным видам деятельности*. На промышленном предприятии выделяют:

ППП - персонал основной деятельности (занятый производством и его обслуживанием)

персонал неосновной деятельности (работники транспорта, торговли, редакций газет, ЖКХ, здравоохранения, учебных заведений и пр. подразделений, состоящих на балансе предприятия)

2. По характеру трудовых функций: рабочие и служащие

Рабочие – лица, непосредственно занятые созданием материальных ценностей, а также ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг. В их деятельности преобладает физический труд

Принято выделять основных и вспомогательных рабочих, младший обслуживающий персонал (МОП)

Основные рабочие – заняты в технологических процессах, изменяющих форму, структуру, свойства предмета труда, в результате чего создаются материальные продукты и оказываются услуги

Вспомогательные рабочие – связаны с обслуживанием оборудования и рабочих мест, сосредоточены во вспомогательных подразделениях (ремонтном, инструментальном, транспортном, складском).

МОП – рабочие, занятые в основном оказанием не связанных с основной деятельностью услуг (дворники, курьеры, уборщики производственных помещений)

Служащие – осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансовые, экономические, юридические и другие функции

Служащие включают:

Руководителей, специалистов, технических исполнителей (другие служащие)

3. По отношению к управленческому решению выделяют: руководителей, специалистов, технических исполнителей

К **руководителям** относятся работники, занимающие должности руководителей организаций и их структурных подразделений, их заместители, а также мастера, прорабы и другие руководители.

К **специалистам** относятся работники, занятые инженерно-техническими, экономическими и другими работами: агрономы, администраторы, бухгалтеры, геологи, диспетчеры, инженеры, инспекторы, корректоры, математики, механики, нормировщики, ревизоры, техники, экономисты, психологи, товароведы, юрисконсульты и другие.

Другие служащие – это работники, осуществляющие подготовку и оформление документации, учет и контроль, хозяйственное обслуживание, в частности, агенты, архивариусы, делопроизводители, кассиры, коменданты, контролеры (не относимые к рабочим), копировщики технической документации, секретари-машинистки, табельщики, учетчики, чертежники и другие.

К главным **задачам** службы управления персоналом относят:

– обеспечение организации квалифицированными кадрами;
– создание необходимых условий для эффективных использований знаний, навыков и опыта персонала;
– совершенствование системы мотивации и оплаты труда;
– предоставление работникам возможностей для развития, повышения квалификации и карьерного роста; стимулирование творческой активности;
– совершенствование методов оценки персонала;
– участие в формировании и совершенствовании корпоративной культуры организации;
– формирование и сохранение благоприятного морально-психологического климата;
– повышение удовлетворенности трудом всех категорий персонала.

Функции кадровой службы:
1. Осуществление прогнозирования, перспективного и текущего планирования потребности в кадрах, их движения, подбора и расстановки.
2. Осуществление систематического анализа состава кадров по профессиональному, образовательному, возрастному и другим признакам.
3. Организация рациональной системы учета кадров и их движения внутри организации.
4. Осуществление процедуры подбора и расстановки кадров.
5. Формирование и проведение кадровой политики при найме, продвижении, перемещении, вознаграждении и пр.
6. Индивидуальное изучение характеристик работников номенклатуры того руководителя, которому подчинен отдел кадров.
7. Постоянный анализ структуры и состояния кадров, невыходов на работу, аварий, текучести, жалоб и претензий.
8. Организация планомерной оценки (аттестации и пр.) кадров представительными комиссиями.
9. Разработка мероприятий по повышению квалификации кадров и их переподготовке. Подбор кандидатур для направления на учебу (внутри или вне фирмы).
10. Формирование кадрового резерва и работа с ним.
11. Контроль и координация кадровой работы по всей организации. Проведение консультаций по работе с кадрами.
12. Систематический анализ структуры аппарата управления, выработка рекомендаций по улучшению организационных структур.
13. Составление учебно-информационных пособий по программам подготовки специалистов, справочников для служащих по организационно-должностным структурам и пр.
14. Организация медицинского обслуживания, пожарной и прочей охраны служебных зданий, организация работы приемных и пр.
15. Организация социального обеспечения персонала (страхований и пенсий).
16. Осуществление расчета и выдачи заработной платы сотрудникам и контроль за этой функцией.
17. Проведение конкурсов на вакантные места.
18. Организация процесса адаптации новых работников.
19. Тарификация рабочих мест.
20. Оценка уровня безопасности, комфортабельности и условий труда.
21. Выработка правил оценки результатов труда.
22. Определение условий социального обеспечения.
23. Установление компенсаций и льгот.
24. Контроль затрат на персонал.
25. Содействие улучшению психологического климата в коллективах.
26. Управление трудовыми отношениями.

27. Документирование работы с кадрами. Обработка, выдача и хранение соответствующих документов. Подготовка отчетов.

Вышеперечисленные функции могут быть разделены на традиционные (подбор и расстановка, повышение и награждение; оценка, контроль, документирование) и относительно новые (определение потребностей в кадрах на известный период, составление программ подготовки, автоматизированный учет состояния кадров и пр.); а также на основные (прогнозирование потребности, подбор, подготовка и контроль кадров) и вспомогательные (консультирование, анализ организационных структур, обеспечение медицинского обслуживания и пр.).

Привлечение, отбор кадров.

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При этом следует ответить на вопрос: где и когда потребуются работники?

Наем на работу — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. С привлечения на работу начинается управление персоналом.

Когда организации необходимо принять новых работников, появляются два вопроса: где искать потенциальных работников и как известить будущих работников об имеющихся рабочих местах? Есть два возможных источника найма: внутренний (из работников организации) и внешний (из людей, до этого никак не связанных с организацией).

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала приведены в табл. **6.1.**

Таблица 6.1

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала

Преимущества привлечения	Недостатки привлечения
Внутренние источники привлечения персонала	
Появление шансов для служебного роста. Повышение степени привязанности к организации. Улучшение социально-психологического климата на производстве. Низкие затраты на привлечение кадров. Претендентов на должность хорошо знают в организации. Претендент на должность знает данную организацию. Сохранение уровня оплаты труда, сложившегося в данной организации (претендент со стороны может предъявить более высокие требования в отношении оплаты труда по сравнению с существующей на рынке труда в данный момент). Освобождение занимаемой должности для роста молодых кадров данной организации.	Ограничение возможности для выбора кадров. Возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность руководителя. Появление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя был наравне с коллегами. Нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему большой стаж работы в данной организации.
Преимущества привлечения	Недостатки привлечения

Быстрое заполнение освободившейся штатной должности, без длительной адаптации. «Прозрачность» кадровой политики. Высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуации. Возможность целенаправленного повышения квалификации персонала. Появление возможности избежать всегда убыточной текучести кадров. Рост производительности труда (если перевод на новую. должность совпадает с желаниями претендента). Решается проблема занятости собственных кадров. Повышение мотивации, степени удовлетворенности трудом.	Снижение активности рядового работника, претендующего на должность руководителя, так как автоматически преемником является заместитель руководителя. Количество переводов на новую должность не удовлетворяет потребность в кадрах. Удовлетворяется потребность только качественная, но через переподготовку или повышение квалификации, что связано с дополнительными затратами.
Внешние источники привлечения персонала	
Более широкие возможности выбора. Появление новых импульсов для развития организации. Новый человек, как правило, легко добивается признания. Прием на работу покрывает абсолютную потребность в кадрах. Меньшая угроза возникновения интриг внутри организации.	Более высокие затраты на привлечение кадров. Высокий удельный вес работников, принимаемых со стороны, способствует росту текучести кадров. Ухудшается социально-психологический климат в организации среди давно работающих. Высокая степень риска при прохождении испытательного срока. Плохое знание организации. Длительный период адаптации. Блокирование возможностей служебного роста для работников организации. Нового работника плохо знают в организации.

Наем персонала за счет внутренних источников во многом зависит от кадровой политики администрации организации в целом. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить организации обойтись без нового набора.

В нашей стране наибольшее распространение получили следующие источники найма на работу: люди, случайно зашедшие в поисках работы; объявления в газетах; средние школы; колледжи; лицеи; техникумы; профессионально-технические училища, высшие учебные заведения; службы по трудоустройству; частные агентства по найму; объявления по радио и телевидению; профсоюзы.

Прежде чем начать набор сотрудников вне организации, администрации следует предложить своим работникам найти среди знакомых или родственников желающих подать заявление о приеме на работу.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаемой продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых работников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма. Длительные или частые сверхурочные работы приводят к росту затрат на персонал и снижению производительности труда.

Для удовлетворения потребностей организации во временном найме существуют специальные агентства. Временный работник, обладающий необходимыми для данной должности навыками, может выполнять особые задания. Преимущество, которое дает использование временных работников, состоит в том, что организации не приходится выплачивать им премии, обучать их, обеспечивать компенсациями и заботиться о последующем продвижении по службе. Временного работника можно как принять, так и уволить в любое время в зависимости от требований выполняемой им работы. Недостатком временных работников является то, что они обычно не знают специфики работы организации, что мешает ее эффективной работе.

При обращении к специализированным организациям, занимающимся привлечением, наймом, подготовкой персонала, аналогично найму временных работников, принимаемые работники не являются временными. При приеме на работу проводится беседа с поступающим, которому задают заранее подготовленные вопросы.

Например, вопросы могут быть следующего содержания:

1. Каковы долгосрочные и краткосрочные цели кандидата? Почему и как он готовит себя к их достижению?

2. Каковы цели кандидата в жизни, не связанные с работой, на последующие пять лет?

3. Что кандидат реально хочет в жизни?

4. Почему кандидат заинтересован в получении этой работы?

5. Что для кандидата более важно: деньги или работа, которая нравится?

6. Каковы основные сильные и слабые стороны кандидата?

7. Как бы друг мог описать кандидата?

8. Что побуждает кандидата прикладывать наибольшие усилия?

9. Считает ли кандидат, что его образование позволяет выполнять ту работу, на которую он претендует?

10. Почему именно этот кандидат должен быть принят на работу?

11. За сколько дней кандидат сможет продемонстрировать себя на работе?

12. Планирует ли кандидат продолжать образование?

13. Как кандидат работает в стрессовых условиях?

14. Какие из предыдущих работ кандидата были наиболее интересными и почему?

15. Что является наиболее важным для кандидата в работе? В ряде отечественных организаций разработаны специальные анкеты претендента на должность специалиста.

Отбор кандидатов на вакантную должность производится из числа претендентов на вакантную должность руководителя или специалиста управления с помощью оценки деловых качеств кандидатов. При этом используются специальные **методики**, которые учитывают систему деловых и личностных характеристик, охватывающих следующие группы качеств: 1) общественно-гражданская зрелость; 2) отношение к труду; 3) уровень знаний и опыт работы; 4) организаторские способности; 5) умение работать с людьми; 6) умение работать с документами и информацией; 7) умение своевременно принимать и реализовывать решения; 8) способность увидеть и поддержать передовое; 9) морально-этические черты характера.

Первая группа включает следующие качества: способность подчинять личные интересы общественным; умение прислушиваться к критике, быть самокритичным; активно участвовать в общественной деятельности; обладать высоким уровнем политической грамотности.

Вторая группа охватывает следующие качества: чувство личной ответственности за порученное дело; чуткое и внимательное отношение к людям; трудолюбие; личная дисциплинированность и требовательность к соблюдению дисциплины другими; Уровень эстетики работы.

Третья группа включает такие качества, как наличие квалификации, соответствующей занимаемой должности; знание объективных основ управления производством; знание передовых методов руководства; стаж работы в данной организации (в том числе в руководящей должности).

В четвертую группу входят следующие качества: умение организовать систему управления; умение организовать свой труд; владение передовыми методами руководства; умение проводить деловые совещания; способность к самооценке своих возможностей и своего труда; способность к оценке возможностей и труда других.

Пятая группа включает следующие качества: умение работать с подчиненными: умение работать с руководителями разных организаций; умение создавать сплоченный коллектив; умение подобрать, расставить и закрепить кадры.

В шестую группу входят такие качества, как умение коротко и ясно формулировать цели; умение составлять деловые письма, приказы, распоряжения; умение четко формулировать поручения, выдавать задания; знание возможностей современной техники управления и умение использовать ее в своем труде; умение читать документы.

Седьмая группа представлена следующими качествами: умение своевременно принимать решения; способность обеспечить контроль за исполнением решений; умение быстро ориентироваться в сложной обстановке; умение разрешать конфликтные ситуации; способность к соблюдению психогигиены, умение владеть собой; уверенность в себе.

Восьмая группа объединяет такие качества, как умение увидеть новое; умение распознавать и поддерживать новаторов, энтузиастов и рационализаторов; умение распознавать и нейтрализовать скептиков, консерваторов, ретроградов и авантюристов; инициативность; смелость и

решительность в поддержании и внедрении нововведений; мужество и способность идти на обоснованный риск.

В девятую группу входят: честность, добросовестность, порядочность, принципиальность; уравновешенность, выдержанность, вежливость; настойчивость; общительность, обаятельность; скромность, простота; опрятность и аккуратность внешнего вида; хорошее здоровье.

В каждом конкретном случае из этого списка выбираются (при помощи экспертов) те позиции, которые важнее всего для конкретной должности и организации, и добавляются к ним специфические качества, которыми должен обладать претендент на эту конкретную должность. Отбирая важнейшие качества для определения требований к кандидатам на ту или иную должность, следует отличать качества, которые необходимы при поступлении на работу, и качества, которые можно приобрести достаточно быстро, освоившись с работой после назначения на должность.

После этого экспертами проводится работа по определению наличия качеств у кандидатов на вакантную должность и степень обладания ими каждым кандидатом по каждому качеству. Кандидат, в наибольшей степени обладающий всеми необходимыми для вакантной должности качествами, занимает эту должность. Пример оценки деловых и личностных качеств руководителей дается в табл. 6.3.

При отборе кандидатов на вакантную должность менеджера **по** управлению персоналом используют специальные методы (методы оценки и отбора приводятся в табл. 6.4).

Отбор кадров в организациях осуществляют работники отдела кадров (менеджеры по управлению персоналом). В функции менеджеров по управлению персоналом входят:

- выбор критериев отбора;
- утверждение критериев отбора;
- отборочная беседа;
- работа с заявлениями и анкетами по биографическим данным;
- беседа по поводу принятия на работу;
- проведение тестов;
- конечное решение при отборе.

Чтобы правильно определить критерии отбора, следует ясно сформулировать качества работника, необходимые для соответствующего вида деятельности. Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника: опыт, здоровье и личностные характеристики. «Эталонные» уровни требований по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик уже работающих в организации работников, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Большинство нанимателей отбирают работников, оценивая их по полученному ими образованию. При равных показателях работодатели предпочитают большее образование меньшему. Однако эти характеристики должны быть увязаны с успехами на работе, и критерии образованности должны непременно сравниваться с требованиями выполняемой работы. Работодатель

должен изучить продолжительность и содержание образования, его соответствие рассматриваемой работе.

Практический опыт является важнейшим критерием уровня квалификации работника. Поэтому большинство работодателей предпочитают наем работников с опытом. Одним из способов измерения опыта работы в организации является установление трудового стажа, отражающего время, на протяжении которого человек работал в данной организации. Трудовой стаж измеряется различными способами: общим временем работы в данной организации, временем работы на определенной должности и т.д.

Существуют многие виды работ, требующие от исполнителя определенных физических качеств, обычно сводящихся к выносливости, силе, здоровью. С этой целью следует выявить физические и медицинские характеристики преуспевающих работников и использовать эти данные как критерии, но только тогда, когда все или большинство работников им соответствуют.

Одной из важнейших личностных характеристик работника является его социальный статус. Семейный, степенный работник способен на более высококачественную работу, чем холостяк. Второй важной личностной характеристикой претендента является его возраст. Любой конкретный критерий отбора работников, основанный на возрасте, должен быть тщательно изучен в отношении, преуспевающих работников, занятых в организации. Слишком молодые и старые по возрасту работники должны подвергаться тщательному отбору.

Работодатели могут предпочитать определенные типы личности для выполнения различных работ. Например, предпочитать общительных людей замкнутым. Выдающиеся личностные качества особенно необходимы работникам, общающимся с клиентами.

Приведем пример формулировки требований к кандидату на замещение вакантной должности со стороны работодателя.

Таблица 6.3
Социограмма начальника производственного отдела А.С. Иванова

Средний балл	Группы качеств	Качества	Номер качества	Баллы				
				1	2	3	4	5
	Деловые и социальные, 4,7	принципиальность	1					
		чувство долга	2					
		принципиальный подход к делу	3					
		предприимчивость	4					
		воля	5					
		настойчивость	6					
		способность доводить дело до конца	7					
		требовательность к себе	8					
		требовательность к подчиненным	9					
		чувство ответственности	10					
		производительность труда	11					
		качество труда	12					
		решительность	13					
		энергичность	14					
		трудолюбие	15					
		способность создать сплоченный коллектив	16					
		добросовестность	17					
		дисциплинированность	18					
		способность поддерживать высокую дисциплину в коллективе	19					
		самостоятельность в принятии решения	20					
		забота о людях	21					
		инициатива	22					
		новаторство	23					
	Профессиональная квалификация и знания работника 4,5	опыт работы	24					
		знания в области техники и технологии	25					
		знания в области экономики	26					
		знания в области организации и управления	27					
		знания в области психологии	28					
		социологии	29					
		педагогики	30					
		конкретные знания в области выполняемой работы	31					
		общее образование	32					
		культурный уровень	33					
		отношение к повышению своей деловой квалификации	34					
		отношение к повышению квалификации подчиненных	35					
	Личностные, 4,7	здоровье	36					
		работоспособность	37					
		чувство собственного достоинства	38					
		справедливость	39					
		честность	40					
		самообладание и выдержка	41					
		способность находить выход из затруднительных положений	42					
		коммуникабельность	43					
		моральная устойчивость	44					
		скромность	45					
		чувство юмора	46					
	Авторитет, 4,8	специалиста	47					
		руководителя	48					
		воспитателя	49					
		человека	50					
4,7		1 балл – зона очень слабого руководителя 2 балла – зона слабого руководителя 3 балла – зона среднего руководителя 4 балла – зона хорошего руководителя 5 баллов – зона лучшего руководителя						

Таблица 6.4

Методы оценки и отбора персонала

Наименование оцениваемых качеств	Анализ анкетных данных	Психологическое тестирование	Оценочные деловые игры	Квалификационное тестирова	Проверка отзывов	Собеседование
1. Интеллект		++	++			+
2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая)	+			++		+
3. Профессиональные знания и навыки	+		+	++	+	+
4. Организаторские способности и навыки		+	++	+	+	+
5. Коммуникативные способности и навыки		++	+			++
6. Личностные способности (психологический портрет)	+		+		+	+
7. Здоровье и работоспособность			+			++
8. Внешний вид и манеры						++
9. Мотивация (готовность и заинтересованность выполнять предлагаемую						

Условные обозначения:
++ (наиболее эффективный метод);
+ (часто применяемый метод).

Одним из способов отбора претендентов, соответствующих всем требованиям, и выбора наиболее подходящих из кандидатов является тестирование заявителей в условиях, максимально приближенных к рабочим. Для доказательства соответствия работника условиям работы необходимо быть уверенным, что тест действительно измеряет ту или иную черту характера и что данная черта характера действительно необходима в деятельности рассматриваемого работника. Доказать такое соответствие бывает очень сложно. В американских схемах по отбору персонала широко используются три обязательных требования для доказательства такого соответствия: анализ рабочего процесса должен выявить тот стиль работы и те показатели, которые наиболее необходимы для высокого качества выполнения данной работы; тест должен измерять один из таких показателей; необходимо доказать, что данная черта характера действительно связана с качеством работы и важна для занятия данного поста.

Соответствие метода отбора каким-либо конкретным требованиям или условиям определяет степень точности, с которой метод отбора выявляет конкретные способности претендента, соответствующие отдельным важным

элементам стиля работы. Качество выполняемой при тестировании работы оценивается в соответствии с требованиями к настоящей и последующей работе. Используются два вида показателей соответствия критериям — показатели предполагаемого и действительного соответствия. Определить предполагаемое соответствие можно с помощью тестов. Например, предложить заявителям на место страхового агента выполнить серию операций (большое число гестов дается с целью получить по меньшей мере один достаточно обоснованный результат). Результаты тестов сохраняют в тайне. Решение по найму принимается без их просмотра. Они не оглашаются до тех пор, пока принятый работник не наберет минимального опыта в работе, чтобы они не могли повлиять на оценку качества работы. Предположим, что страховой агент становится опытным, умелым работником через 15 месяцев. Оценка качества его работы проводится лишь по истечении этого времени, а затем результаты этой оценки сравниваются с результатами тестов. В дальнейшем для принятия решения по отбору будут использоваться лишь те тесты, которые в наибольшей степени совпадают с показателями работника, уже приобретшего опыт. Именно эти тесты для оценки предполагаемого соответствия кандидатов будут применяться ко всем желающим занять место страхового агента, а результаты этих тестов будут существенно помогать при вынесении решений о приеме на работу.

6.1.3. Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность

Конечное решение при отборе обычно формируется на нескольких этапах, которые следует пройти претендентам. **На** каждом этапе отсеивается часть претендентов или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения. Типичный процесс принятия решения по отбору персонала представлен на рис. 6.1.

Предварительная отборочная беседа. Работа на этой ступени может быть организована различными способами. Иногда предпочтительно, чтобы кандидаты приходили в отдел кадров или на место работы. В таких случаях Специалист отдела кадров или линейный руководитель проводит с ним предварительную беседу. При этом в организациях применяются общие правила беседы, направленные на выяснение, например, образования претендента, оценку его внешнего вида и определяющих личностных качеств. После этого заявитель направляется на следующую ступень отбора.

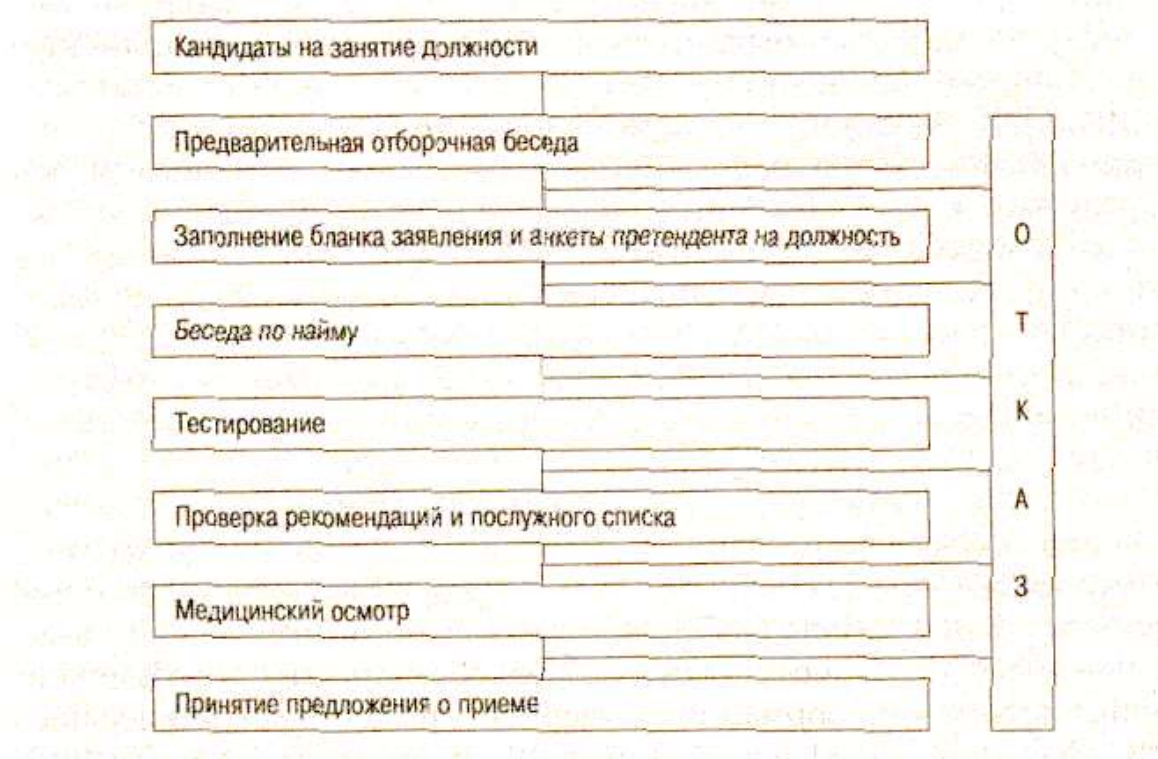

Рис. 6.1. Процедура процесса отбора персонала

Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность. Претенденты, прошедшие предварительную отборочную беседу, должны заполнить бланк заявления и анкету. Ту же последовательность используют вербовщики. Число пунктов анкеты должно быть минимальным, и они должны запрашивать информацию, более всего влияющую на производительность труда претендента. Вопросы могут относиться к прошлой работе и складу ума, чтобы на их основе можно было провести психометрическую оценку претендента. Пункты анкеты должны быть сформулированы в нейтральном стиле и предполагать любые возможные ответы, включая возможность отказа в ответе.

Анкетирование является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. Назначение метода двоякое. Наряду с решением задач отсева менее подходящих кандидатов определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое ее искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любой момент, когда это выяснится (в текст анкеты обычно включается соответствующее указание).

Анализ анкетных данных в сочетании с другими методами отбора выявляет следующую информацию: 1) соответствие образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; 2) соответствие практического опыта характеру должности; 3) наличие ограничений иного рода на выполнение должностных обязанностей; 4) готовность к принятию дополнительных нагрузок (сверхурочно, в командировках); 5) круг лиц, которые могут рекомендовать

работника, помочь в наведении справок и получении дополнительной информации.

Содержание анкеты в американских фирмах устанавливается самим нанимателем. Оно варьирует в зависимости от контингента персонала, на который рассчитана анкета, и общей схемы отбора персонала. При отборе на должности управляющих применяют более подробные анкеты, чем при найме конторских служащих.

Возможны и специальные виды анкет. Например, иногда применяют особые бланки для студентов высших учебных заведений, с которыми ведется работа по оргнабору. Поскольку трудовой стаж студентов невелик, обращают пристальное внимание на учебу, экономические способности и интересы претендента. В анкете запрашивается информация об учебных заведениях, специальности, объеме (в часах) профилирующих курсов (каждого в отдельности), второй специальности. Запрашиваются данные об академической успеваемости претендента, начиная со школы: место в классе по успеваемости, средний балл, балл успеваемости в колледже по дисциплинам специальности. В анкете требуется указать баллы по управленческим и юридическим дисциплинам, количество учебных часов, прослушанных по бухучету и анализу хозяйственной деятельности, подробные сведения об этих курсах.

Одна из задач анкетирования заключается в том, чтобы определить личностные качества и обстоятельства, которые могут помочь в работе кандидата в случае приема на работу. Часто анкеты содержат данные о числе отработанных (за год) дней у последнего нанимателя, продолжительности пропусков работы по причине болезни и т.д. Обращается особое внимание на факторы, указывающие потенциальную возможность раннего увольнения работника. В анкете запрашивается точная формулировка причин увольнения в прошлом. Устанавливается частота смены работы. Собираются общие сведения об источниках мотивации и делаются предположения о факторах, препятствующих работе, которые перепроверяются и уточняются, становятся предметом тщательного изучения при наведении справок и собеседовании с работником. Претендент обязан также указать недостатки здоровья, возможный перечень которых нередко приводится в анкете. Многие фирмы сами проводят подробные медицинские освидетельствования в целях отсева кандидатур, вызывающих сомнение.

Круг вопросов, на которые стремится получить ответ фирма, нанимая работника определенной профессии и квалификации, примерно задан. Однако конкретная форма и степень детализации анкеты могут быть разными. В одних случаях кадровые службы и руководство фирмы полагаются на анкету, в других уточняют нужные сведения в процессе собеседования с работником и проверяя у прежних работодателей и знакомых претендента. Компоновка и графическое оформление анкет также варьируют.

Беседа по найму. Существует несколько видов беседы по найму: проводимые по схеме; слабоформализованные; выполняемые не по схеме. В процессе беседы происходит обмен информацией, обычно в форме вопросов и ответов. Если в ходе беседы пытаются оказывать давление на заявителя, например, задавая

вопросы враждебным тоном или намеренно прерывая заявителя, то возможны стрессовые ситуации, крайне отрицательно сказывающиеся на процессе отбора.
Существуют разные ошибки, уменьшающие результативность проводимых бесед. Распространенная ошибка — тенденция делать вывод о заявителе по первому впечатлению, с первых минут беседы. Кроме того, встречаются случаи, когда проводящий беседу основывает мнение на впечатлении о том, как человек выглядит, сидит на стуле, соблюдает контакт при встрече глазами, и по этим впечатлениям производит оценку заявителя на должность. Чтобы не совершать такой ошибки, проводящий беседу, должен наблюдать и за речью заявителя, и за его поведением.
Приведем краткие рекомендации, которые следует учитывать при проведении бесед.
1. Следует внимательно слушать, что и как говорит заявитель.
2. Необходимо следить за поведением заявителя, стараясь получить наиболее полную информацию о поступающем.
3. Помните о требованиях, предъявляемых характером работы.
4. Решение следует принимать, только имея всю нужную информацию.
5. Беседу необходимо вести вокруг вопросов, которые являются важными критериями отбора. Эти вопросы отражаются в анкете по приему на работу.
Тестирование. Одним из методов, используемых для облегчения принятия решения по отбору, являются тесты по найму. Психологи и специалисты по персоналу разрабатывают тесты на предмет оценки наличия способностей и склада ума, необходимых для эффективного выполнения заданий на предлагаемом месте (табл. 6.5).
Таблица 6.5

Перечень тестов для отбора работников при приеме на работу

Наименование тестов	Категория тестируемых работников		
	Линейные руководители	Функциональные руководители	Специалисты
1. На определение творческого потенциала работника	+	+	+
2. На определение трудностей во взаимоотношениях		+	+
3. На определение авторитета работника	+	+	
4. На наличие организаторских способностей молодого руководителя	+		
5. На определение пригодности к работе руководителем	+		
6. На определение способности быть предпринимателем	+		
7. На конфликтность характера	+	+	+

Проверка рекомендации и послужного списка. При подаче заявления о приеме на работу на одной из ступеней отбора кандидата можно попросить представить отзывы предыдущих начальников и другие аналогичные документы. Если прежние работодатели дают только общую минимальную информацию, то польза от рекомендательных писем невелика. Если есть необходимость проверки биографических данных, более приемлемой альтернативой письму может быть телефонный звонок предыдущему начальнику, е тем чтобы обменяться мнениями или выяснить какие-либо интересующие вопросы. Наиболее часто проверяемыми пунктами являются последнее место работы и образование.

Медицинский осмотр. Некоторые организации требуют, чтобы наиболее подходящие им заявители заполняли медицинские вопросники или проходили медицинский осмотр. Причины для такого требования следующие: в случае подачи работниками жалоб по поводу компенсации необходимо знание физического состояния заявителя в момент найма; необходимо предотвратить наем переносчиков заразных болезней.

Принятие предложения о приеме. Прием на работу заканчивается подписанием двумя сторонами трудового контракта.

6.3. Деловая оценка персонала

Деловая оценка персонала — это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций и свойств) требованиям должности или рабочего места.

На основании степени указанного соответствия решаются следующие основные задачи:

• выбор места в организационной структуре и установление функциональной роли оцениваемого работника; разработка программы его развития;

• определение степени соответствия заданным критериям оплаты труда и установление ее величины;

• определение способов внешней мотивации работника.

Кроме того, деловая оценка персонала может помочь в решении некоторых дополнительных задач: установление обратной связи с работником по профессиональным, организационным и иным вопросам, а также удовлетворение потребности работника в оценке собственного труда и качественных характеристик.

К сожалению, практически любая организация допускает ошибки деловой оценки персонала, т.е. имеет место нереалистичность деловой оценки, вызванная объективным или субъективным несоответствием оценщика или метода оценки предъявляемым требованиям. Типичными являются: ошибка экстремальности, ошибка усреднения, ошибка пристрастия и т.д. Очевидно, что устранить полностью ошибки деловой оценки вряд ли возможно, но необходимо стремиться в максимальной степени снизить их отрицательное воздействие. Для

этого должен быть четко проработан и реализован организационный процесс подготовки деловой оценки.
Этот процесс предполагает выполнение следующих обязательных мероприятий:
• разработка методики деловой оценки (если это целесообразно, такая методика может быть приобретена) и привязка к конкретным условиям организации;
• формирование оценочной комиссии с привлечением непосредственного руководителя испытуемого сотрудника, специалистов вышестоящего, равного и нижестоящего уровня иерархии, а также специалистов службы управления персоналом организации или специализированных оценочных центров;
• определение времени и места проведения деловой оценки;
• установление процедуры подведения итогов оценивания;
• проработка вопросов документационного и информационного обеспечения процесса оценки (формирование полного комплекта документации в соответствии с методикой оценки, его размножение, рассылка и определение каналов и форм передачи информации);
• консультирование оценщиков со стороны разработчика методики или специалиста, владеющего ею,
При разработке методики деловой оценки особое внимание следует уделить описанию этапов проведения оценки. Опираясь на передовой опыт лучших отечественных и зарубежных организаций, можно выделить несколько этапов деловой оценки:
1) сбор предварительной информации по индивидуальной, необобщенной оценке сотрудника со стороны субъектов оценки;
2) обобщение информации, полученной на предыдущем этапе;
3) подготовка руководителя к оценочной беседе с подчиненными сотрудниками;
4) проведение оценочной беседы и подведение ее результатов;
5) формирование руководителем экспертного заключения по результатам деловой оценки и его представление в экспертную комиссию;
6) принятие решений экспертной комиссий по существу предложений, содержащихся в экспертных заключениях.
Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудником. При формировании текущей периодической оценки обобщаются мнения: а) коллег и работников, имеющих структурные взаимосвязи с оцениваемыми сотрудниками; б) подчиненных;
г) специалистов в области деловой оценки, а также д) результаты самооценки работника. В ряде случаев в состав комиссии включают руководителя более высокого уровня организационной иерархии (например, руководителя функциональной подсистемы, общей системы управления организацией).
Указанные сотрудники могут выступать в качестве оценщиков, т.е. лиц, производящих деловую оценку какого-либо сотрудника организации. Для снижения субъективности оценки многие зарубежные фирмы применяют множественность оценки, что выражается в привлечении широкого круга оценщиков.

Центральным вопросом любой деловой оценки является установление ее показателей. Они могут характеризовать как общие моменты, равноценные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности. В первом случае показатели оценки определяют принадлежность сотрудника к конкретной организационно-социальной системе; во втором — соответствие сотрудника профессиональным требованиям.

При всем многообразии показателей оценки их можно условно разделить на несколько групп: результативность труда;

условия достижения результативности труда; профессиональное поведение; личностные качества.

В оценке **результативности труда** следует различать так называемые «жесткие» и «мягкие» показатели. «Жесткие» показатели достаточно легко измеримы и охватываются, как правило, информационной системой организации. Показатели данного вида могут формулироваться субъективно разработчиком методики оценки, но они должны поддаваться достаточно объективной количественной оценке, например со стороны руководителя. Наиболее соответствуют «жестким» показателям производственная система организации, а также подразделения системы управления, имеющие ярко выраженные взаимосвязи с внешним окружением: маркетинг, материально-техническое снабжение, торговые агенты, ремонтные службы.

«Мягкие» показатели оценки определяются зависимостью Рот субъективного мнения оценщика и используются в подразделениях с ограниченной возможностью измерения конкретного результата (например в исследовательских подразделениях).

При всей важности и приоритетности показателей результативности труда следует всегда помнить о следующих правилах:

• не отдавать явного предпочтения какому-то одному показателю и в целом данной группе показателей, так как это ведет к игнорированию сотрудниками других, зачастую не менее важных аспектов деятельности;

• определять необходимое и достаточное количество показателей, чтобы, с одной стороны, они охватывали все существенные стороны результативности труда. Но **с** другой — не перегружали оценку.

Эти правила важны не только для данной, но и для последующих групп показателей.

Под условиями достижения результатов труда понимаются главным образом способности или желание к выполнению общих функций управления как по отношению к другим объектам воздействия, так и по отношению к самому себе: планирование деятельности, организация и регулирование процесса, учет и контроль хода работы и др.

Показатели профессионального поведения охватывают такие стороны деятельности, как сотрудничество и коллективизм в работе, самостоятельность в решении тех или иных задач, готовность к принятию дополнительной ответственности или дополнительной нагрузки и т.п. При этом важно, чтобы непосредственно наблюдаемое поведение было действительно необходимым

при выполнении работы и чтобы его включение в качестве критерия оценки не мешало, а способствовало достижению определенных результатов.

Еще одна группа показателей оценки — **личностные качества.** При всей кажущейся простоте эта группа показателей связана с большими проблемами при их отборе, формулировке и учете. Это обусловлено широким спектром личностных качеств, значительным субъективизмом при их восприятии и повышенной вероятностью нарушения правил выбора критериев, которые были сформулированы ранее при рассмотрении показателей результативности труда. Главная проблема кроется в отсутствии возможности непосредственного наблюдения свойств личности. Эти особенности применения личностных свойств в качестве показателей оценки персонала требуют осторожного и взвешенного подхода при обязательном сочетании с другими группами показателей.

Одним из важнейших вопросов при проведении деловой оценки персонала является **выбор способов (или методов), с помощью которых оцениваются те или иные показатели.**

В любом случае выбранный способ, или метод, оценки должен обеспечивать возможно большую объективность измерения конкретных значений показателя. Следует указать на важность соблюдения в методике оценки следующего условия: необходимость подробного описания количественной и качественной интерпретации возможных состояний показателя. При этом речь идет о стремлении максимально сократить субъективность оценок, так как вряд ли можно найти способ, позволяющий достигнуть их полной объективности.

Метод шкалирования (графического шкалирования рейтингов). Предполагает балльное определение значений показателей, причем эти баллы характеризуют степень выраженности показателя. Пример использования метода шкалирования проиллюстрирован на рис. 6.2. Этот метод, напоминающий систему школьных оценок, не связан с большими затратами на разработку и потому удобен и экономичен. Однако он связан с рядом проблем. Числовое обозначение выраженности показателя предполагает широкое поле интерпретации у оценщика (в зависимости от уровня его собственных претензий).

Показатель: соблюдение установленных (согласованных) сроков	Балльные значения степени выраженности показателя				
	1 (редко)	2(часто не соблюдается)	3 (в основном)	4 (с некоторыми исключениями)	5 всегда

Рис. 6.2. Использование метода шкалирования

Чтобы снизить субъективизм при использовании метода шкалирования, используют другую его разновидность — *метод шкалирования рейтингов описаний поведения.* При этом числовые значения шкалы интерпретируются подробным описанием образа действий, соответствующего данному числовому

значению. Пример использования рассматриваемого метода представлен на рис. 6.3.

Показатель оценки: сотрудничество				
5	4	3	2	1
Ярко выраженная способность к сотрудничеству; при этом имеет собственное мнение и может позитивно влиять на других, считается с мнением окружающих, конструктивно воспринимает критику	Хорошая способность к сотрудничеству; имеет собственное мнение, которое ценится другими, считается с мнением окружающих, позитивно воспринимает критику	Способен к сотрудничеству, собственное мнение ставит на передний план, в целом хорошо воспринимается другими, не всегда воспринимает мнение окружающих и критику	Показывает небольшую склонность к сотрудничеству, воздерживается от выражения собственного мнения, остается незаметным	Не показывает склонности к сотрудничеству

Рис. 6.3. Шкалирование рейтингов описаний поведения

Качество данного метода повышается при возрастающей конкретизации описания отрезков шкалы. При этом следует стремиться к непосредственному отражению в шкале требований к рабочему месту (должности). Тем самым достигается меньшая предрасположенность к искаженным оценкам.

Простым и удобным в применении является **метод альтернативного ранжирования (упорядочения рангов). В** рамках аналитической оценки по каждому показателю составляется ранжированный ряд, например: по показателю «добросовестное выполнение заказов»: сотрудник 1 > сотрудник 2 > сотрудник 3 ... и т.д. Подобного рода ранжированный ряд отражается в таблице, форма которой представлена на рис. 6.4. Суммарная (обобщенная) оценка работников рассчитывается сложением отдельных рангов. Рассматриваемый метод обладает рядом недостатков: ненормируемая шкала ранжирования, повышенная субъективность оценки, невозможность достоверного заключения о качественной дистанции между двумя оцениваемыми объектами:

разница в результате работы между сотрудниками 1 и 2 может быть большой, а между сотрудниками 2 и 3 — незначительной.

Показатель: добросовестное выполнение заказов	
Работающий с наилучшим рейтингом 1.	5.
2.	6.
3.	7.
4.	Работающий с наихудшим рейтингом

Рис. 6.4. Альтернативное ранжирование (упорядочение рангов)

Метод анкет (альтернативных характеристик) отличается от предыдущих тем, что он не использует систематизированные способы измерения. Оценщику предлагается перечень высказываний об образе сотрудника. Оценщик отмечает соответствие или несоответствие конкретного высказывания этому образу. Пример такого перечня приведен на рис. 6.5.

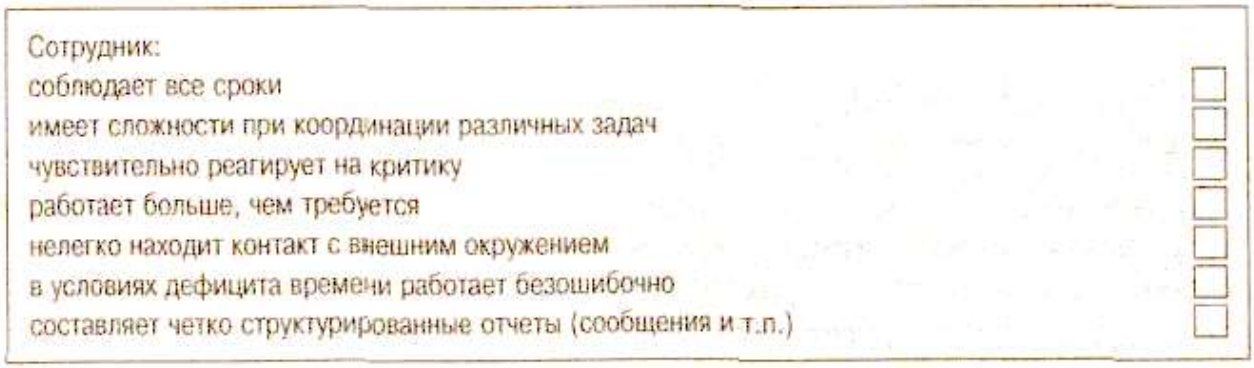

Рис. 6.5. использование метода анкет (альтернативных характеристик)

Метод попарного сравнения позволяет выявить наивысшие рейтинги у различных сотрудников по тому или иному показателю оценки через последовательное сравнение сотрудников друг с другом. Реализация данного метода состоит в заполнении таблиц, примерная форма которых представлена на рис. 6.6.

В практике деловой оценки служба управления персоналом иногда сталкивается со случаями, когда руководители подразделений завышают оценки своих сотрудников. Для устранения подобного явления используется **метод заданного распределения оценок (принудительного распределения).** В соответствии с ним заранее задаются проценты распределения оцениваемых сотрудников по рейтингам, например: 20% — отличный рейтинг; 20% — выше среднего; 30% — средний; 20% — ниже среднего; 10%— низкий рейтинг.

Показатель «Выполнение заданий в срок»					
	Ранжируемый сотрудник				
В сравнении с	A	B	C	D	E
A		+	+	-	-
B	-		-	-	-
C	-	+		+	-
D	+	+	-		. + •
E	+	+	+	-	
Наивысший рейтинг у сотрудника В					

Показатель «Коммуникабельность»					
	Ранжируемый сотрудник				
В сравнении с	A	B	C	D	E
A		-	-	-	-
B	+		-	+	+
C	+	+		-	+
D	- +	-	+		-
E	+	-	-	+	
Наивысший рейтинг у сотрудника А					

Рис. 6.6. Ранжирование сотрудников по методу попарных сравнений

Наряду с вышеперечисленными методами в практике деловой оценки используется подход, при котором предварительно не устанавливаются показатели оценки. В рамках данного подхода широкое распространение получил **метод управления по целям.** Ключевая идея метода состоит в измерении результатов и эффективности труда сотрудников, при котором устанавливается вклад работника в достижение целей организации.

В рамках этого метода выполняются следующие последовательные шаги:

1) устанавливаются цели для каждого сотрудника на конкретный период. При этом определяется ожидаемый трудовой вклад и исходя из установленных целей вырабатываются критерии оценки на конец данного периода;

2) по его истечении оцениваются результаты как руководителем, так и самим сотрудником. Введение самооценки улучшает информационную базу делового оценивания. Различия в оценках одного события обсуждаются в рамках оценочных бесед;

3) руководитель указывает на возможности улучшения и развития деятельности сотрудника, а также совместно с сотрудником определяет цели на новый период.

Многосторонность деловой оценки персонала достигается за счет применения так называемых «оценочных листов», которые заполняются всеми участниками процесса деловой оценки. Пример такого «оценочного листа» показан в табл. 6.7. «Оценочные листы» служат основанием для подведения итогового

Таблица 6.7

Примерная форма «оценочного листа»

Фамилия, имя, отчество _____

Должность _____

Описание выполняемой работы _____

1. Повод для оценки

☐ Очередная оценка

☐ Оценка по необходимости
☐ Окончание испытательного срока
☐ Контроль за ходом адаптации сотрудника
☐ Вынужденное перемещение
☐ Пожелание самого сотрудника

2. Основа оценки – рабочие контакты:

☐ ежедневно или почти ежедневно ☐ несколько раз в неделю ☐ несколько раз в месяц

3. Срок совместной деятельности оцениваемого:

☐ менее 6-ти месяцев
☐ 1 – 3 года
☐ от 6-ти месяцев до года
☐ более 3-х лет

4. Показатели оценки:

Наименование показателей	Данные значительно выше требований	Данные выше требований	Полностью отвечает требованиям	В основном отвечает требования	Данные ниже требований
1	2	3	4	5	6
1. Сообразительность: способность быстро и дифференцирование воспринимать суть дела					
2. Мыслительные и оценочные способности: способность анализировать проблемы и делать выводы					
3. Специальные знания: объем (широта и глубина специальных знаний)					
4. Готовность к труду: проявляемая при выполнении задач энергия и интенсивность. Готовность к выполнению задач, не входящих в его компетенцию					
5. Приспособляемость: способность приспосабливаться к новой ситуации или новому подходу при решении задач					

Продолжение табл. 6.7

1	2	3	4	5	6
6. Организационные способности: способность к рациональному планированию и организации выполняемой работы					
7. Личная инициатива: готовность и способность решать проблемы по собственной инициативе					
8. Способность к решениям: способность к принятию решений и готовность отстаивать свои планы и намерения, несмотря на внешнее сопротивление					
9. Умение вести переговоры: способность приспосабливаться к партнеру по переговорам и убедительно					
10. Качество труда: пригодность результатов труда к использованию (тщательность выполнения, аккуратность, надежность, рациональность)					
11. Интенсивность труда и способность к нагрузкам: умение качественно выполнять работу в ограниченное время, поведение в условиях больших нагрузок					
12. Способность к риторике и письменным работам: письменные материалы пригодны для использования; краткое и ясное устное изложение мыслей, убедительный стиль					
13. Стиль общения: корректность, открытость, коммуникабельность в общении с коллегами и внешним окружением, готовность помочь				-	

14. Дополнительные важные показатели

5. Предложения по дальнейшему использованию сотрудника:
переводить на новое рабочее место не рекомендуется, рекомендуется использовать следующим образом:
6. Обобщающие выводы:
7. Дополнительные данные:
способности и свойства, которые выходят за рамки требований должности, но отмечаются во время работы; возможны дополнительные пояснения
8. Мнение лица, получившего оценку:
претензий к оценке не имею
не согласен со следующими пунктами оценки:...
от опровержения отказываюсь
опровержение прилагаю
опровержение предоставлю в 2-недельный срок
рейтинга конкретного сотрудника после обобщения всех частных оценок, выставленных его внешним окружением.
«Оценочные листы» заполняются всеми сторонами-оценщиками. Заполненные бланки поступают к непосредственному руководителю оцениваемого сотрудника. Руководитель дает собственное заключение по представленным оценкам и знакомит с ним сотрудника. Свое заключение и бланки «оценочных листов» руководитель передает в службу управления персоналом. В свою очередь, указанная служба должна зачислять в кадровый резерв на выдвижение сотрудников, получивших высшие баллы в течение последних двух-трех плановых оценок, а также требовать от руководителя подробных пояснений, если его мнение по отдельным показателям оценки какого-либо сотрудника расходится с мнением большинства оценщиков.

Основными косвенными критериями эффективности деятельности служб управления персоналом являются показатели ***текучести кадров*** и абсентеизма. Текучесть является одной из наиболее распространенных организационных форм подвижности кадров. На практике к текучести принято относить как увольнение по собственному желанию, так и увольнение по инициативе администрации в связи с прогулами работников, систематическими нарушениями трудовой дисциплины и пр. В этой связи представляется правомерным рассматривать текучесть кадров как движение рабочей силы, обусловленное неудовлетворенностью работника рабочим местом (условиями труда, быта и т.д.) — так называемая «активная» текучесть, и неудовлетворенностью организации данным работником (его недисциплинированностью, систематическим невыполнением обязанностей без уважительных причин и т.д.) — «пассивная» текучесть.

В любом случае текучесть довольно дорого обходится каждой организации и обществу в целом.

В то же время к текучести нельзя подходить однозначно, поскольку процесс текучести кадров выполняет ряд важных позитивных функций:

межотраслевого и территориального перераспределения рабочей силы, квалификационно-профессионального продвижения кадров, обслуживания внешних и внутренних трудовых перемещений, вызванных техническим прогрессом. Кроме того, полное отсутствие трудовых перемещений в организации, в том числе и текучести, приводит к «окостенению» структуры коллектива.

Абсолютные масштабы текучести измеряются количеством увольнений работников по собственному желанию, а также по инициативе администрации (за определенный период).

Относительный показатель текучести — коэффициент текучести кадров — определяется как отношение числа работников, уволившихся по причинам, относимым непосредственно к текучести (по собственному желанию, за нарушения трудовой дисциплины), к среднесписочной численности работников:

$$K_m = P_B / p \cdot 100,$$

где $К_Т$ — коэффициент текучести; $Р_В$ — численность работников, уволенных по причинам текучести; р — среднесписочная численность работающих.

Организации могут снизить уровень текучести с помощью следующих мер: улучшение организации труда и производства, сокращение монотонного, малоквалифицированного труда, оздоровление условий труда, устранение несоответствия содержания труда на рабочем месте квалификации, индивидуальным способностям и интересам работников, организация профессионального продвижения кадров и развитой системы повышения квалификации, улучшение жилищных и других бытовых условий, совершенствование оплаты и стимулирования труда, специальные меры по адаптации молодых работников.

Важно определить мотивы текучести — непосредственные причины увольнений отдельных работников или профессиональных групп, которые можно сгруппировать следующим образом:

• неудовлетворенность производственно-экономическими условиями (условиями и организацией труда, режимом работы, размером заработка, отсутствием возможностей для повышения образования и квалификации);

• неудовлетворенность жилищно-бытовыми условиями (жильем, культурным и медицинским обслуживанием, обеспеченностью детскими дошкольными учреждениями, транспортом и др.);

• мотивы личного характера (вступление в брак, рождение ребенка и др.);

• прочие мотивы.

Изучение мотивов текучести возможно осуществить с помощью интервью или анкетирования увольняющихся работников.