**МЕТОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО СОСТАВА**

**СОДЕРЖАНИЕ**

[ВВЕДЕНИЕ 2](#_Toc185270574)

[1. КОМПЛЕКТОВАНИЕ КАДРОВОГО СОСТАВА ОРГАНИЗАЦИИ 4](#_Toc185270575)

[1.1. Особенности привлечения кандидатов в организацию. 4](#_Toc185270576)

[1.2. Методы отбора и подбора кадров. 13](#_Toc185270577)

[2.ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛОМ 19](#_Toc185270578)

[2.1. Способы адаптации персонала в организации. 19](#_Toc185270579)

[2.2.Применение новых технологий в обучении и повышении квалификации персонала. 24](#_Toc185270580)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 29](#_Toc185270581)

[СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 31](#_Toc185270582)

# ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность проблемы исследования:** Управление кадрами – это многогранный и исключительно сложный процесс, имеющий свои специфические особенности и закономерности. В самом общем виде под управлением кадрами понимается целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия, руководителей и специалистов подразделений системы управления кадрами, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления кадрами.

На практике процессы формирования и использования кадрового потенциала тесно взаимосвязаны между собой. Формирование кадрового потенциала общества в целом означает подготовку незанятого населения к трудовой деятельности, вовлечение в материальное и духовное производство всего трудоспособного населения страны. Иными словами, формирование представляет собой создание реального потенциала живого труда, знаний и навыков, охватывающего все общество и каждого индивида.

При этом, формируя кадровый потенциал, необходимо учитывать, по нашему мнению, следующие признаки: демографические, медико-биологические, профессионально-квалификационные, социальные, психофизиологические, идейно-политические, нравственные и другие[[1]](#footnote-1).

Мерой качества сформированного кадрового потенциала выступает степень сбалансированности профессионально-квалификационных характеристик работника с требованиями динамично развивающегося общественного хозяйства. Использование кадрового потенциала представляет собой реализацию трудовых и квалификационных способностей и навыков работника, трудового коллектива и общества в целом. В условиях перехода к рынку сущность рационального использования кадров предприятия, по нашему мнению, заключается в более полном выявлении и реализации способностей каждого работника предприятия, усилении творческого и содержательного характера труда, поднятии профессионально-квалификационного уровня работников с учетом его всестороннего стимулирования и соответствующей оценки вклада каждого работника в конечные результаты деятельности предприятия.

Даже если предприятие имеет совершенную материально-техническую базу производства, располагает новейшей техникой и технологией, производственный процесс не может осуществляться нормально в случае нерационального использования квалификационных и других способностей работников.

**Целью** нашей работы является изучить методы формирования кадрового состава.

В процессе работы нами были выдвинуты следующие **задачи:**

1. изучить особенности привлечения кандидатов в организацию;

2. проанализировать методы отбора и подбора кадров;

3. рассмотреть способы адаптации персонала в организации;

4. выявить механизм применения новых технологий в обучении и повышении квалификации персонала.

**Объектом исследования** являются: факторы и условия формирования кадрового потенциала предприятия.

**Предмет исследования:** проблемы управления процессами формирования и использования кадрового состава организации.

**Методы исследования:**

1. изучение, обработка и анализ научных источников по проблеме исследования;
2. анализ научной литературы, учебников и пособий по менеджменту, психологии управления, кадровому менеджменту и др.

**Структурно курсовая работа** состоит из двух глав, введения, заключения и списка литературы.

# 1. КОМПЛЕКТОВАНИЕ КАДРОВОГО СОСТАВА ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Особенности привлечения кандидатов в организацию.

Как известно, цель набора персонала состоит в создании резерва кандидатов на все рабочие места с учетом в, том числе и будущих организационных и кадровых изменений, увольнений, перемещений, уходов на пенсию, окончаний сроков контрактов, изменений направлений и характера производственной деятельности.

Осуществляя набор, служба персонала, как мы выяснили в предыдущей главе, должна исходить из определения оптимальной численности персонала. Не должно быть как недостатка в работниках, последствиями которого могут быть срывы производственных программ, производственный травматизм, конфликтные ситуации в коллективе, так и избытка, который может повлечь увеличение денежных затрат по фонду заработной платы, снижение заинтересованности в качественном и высококвалифицированном труде, отток квалифицированных работников.

Задача службы персонала состоит в осуществлении контроля за соответствием кадрового состава организации стоящим перед ней производственным задачам. Обладая информацией о стратегии организации, ее структуре, основных направлениях деятельности и приемлемой организационной культуре, служба персонала может начать поиск и отбор необходимых работников. Различают внутренние и внешние источники комплектования организации кадрами. На процесс набора кандидатов влияют факторы внешней и внутренней среды[[2]](#footnote-2).

Факторы внешней среды: законодательные ограничения; ситуация на рынке рабочей силы; состав рабочей силы на рынке и месторасположение организации.

Факторы внутренней среды: кадровая политика – принципы работы с персоналом, стратегические кадровые программы, например, принцип должностного продвижения работников, уже занятых в производстве, принцип пожизненного найма…; образ организации – насколько она считается привлекательной как место работы (привлекательны более крупные фирмы, фирмы, известные своей продукцией кандидату).

Выбор кандидатом той или иной организации связан с его собственными целями, планами и особенностями, а также с актуальной ситуацией. Для менеджера по персоналу представление о том, как человек ищет работу, может помочь организовать наиболее эффективный процесс привлечения кандидата (таблица 1)[[3]](#footnote-3).

**Таблица 1**

**Принятие решения кандидатом и задачи менеджера по персоналу**

|  |  |
| --- | --- |
| **Действия потенциального  кандидата** | **Задачи менеджера  по персоналу** |
| Шаг 1. Определение конечной цели служебного продвижения и последовательность рабочих мест на пути к этой цели. Что позволяет рассматривать предлагаемые места в организации с точки зрения варианта окончательного или промежуточного рабочего места | Анализ рынка рабочей силы и выделение возможных сегментов, представители которых, с его точки зрения, могут стремиться к целям, адекватным корпоративной культуре организации и конкретному рабочему месту (на определенном этапе карьеры). Попытка реконструировать те цели, к которым должен стремиться человек, которого вы ищете. |
| Шаг 2. Определение текущих источников информации о предлагаемых рабочих местах. Что позволяет кандидату выбрать как наиболее информативные, пользующиеся доверием СМИ, так определенным образом ориентированные (по специальностям, по уровню статуса и т. д.) | Анализ способов получения информации, наиболее подходящих для вашего потенциального кандидата. Оценка влиятельности различных средств массовой информации на тот сегмент рынка труда, из которого возможно привлечь кандидата. |
| Шаг 3. Анализ предлагаемых рабочих места, сравнение их между собой по: отраслям промышленности, типам компаний, предложенным функциям, другим основаниям. Сужение спектра предложений до нескольких, которые следует рассмотреть более пристально. Кандидат формирует так называемый конкурентный лист и сравнивает условия, предлагаемые в разных организациях исходя из специфики собственной мотивации: по объему вознаграждения, по возможности должностного роста, профессионального развития и т.д. | Анализ конкурентных предложений и разработка в случае необходимости способов аргументации за вашу компанию. Предположение дополнительных параметров, которые могут быть важны для вашего потенциального кандидата. Для того чтобы это можно было сделать, необходимо реконструировать специфику мотивации того человека, которого ищет организация — на что он должен быть ориентирован в первую очередь: финансы, рост, развитие, определенные гарантии и т. д. |
| Шаг 4. Анализ собственных возможностей кандидата. Это позволяет построить наиболее удачную аргументацию при прохождении отборочных процедур | Гибкий подход при переговорах с кандидатом. Возможность изменения функциональных обязанностей, статуса в случае перспективности кандидата. Оценка перспективности кандидата, проектирование карьеры |
| Шаг 5. Постоянное наблюдение в процессе карьерного роста за продвижением с одного рабочего места на другое, отслеживание новых предложений рабочих мест и изменения личных возможностей. Этот шаг не является ситуативным действием — это скорее общая установка, которая может реализоваться в процессе всей трудовой деятельности. |  |

В крупных организациях набор персонала осуществляет отдел по управлению персоналом, в частности, сектор по набору на работу (отдел кадров). Запросы на подбор специалистов могут поступать и от линейных менеджеров (ЛМ). Важно, что при проектировании процедур приема и осуществлении самого набора менеджеры по персоналу работают в тесном контакте с линейными менеджерами. Действия менеджеров иллюстрирует следующая таблица 2[[4]](#footnote-4).

**Таблица 2**

**Проектирование процедур приема и набора персонала**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Процедуры набора  на работу** | **Действия линейного менеджера (ЛМ)** | **Действия менеджера по персоналу (МП)** |
| Постановка задач приема на работу | Постановка задач и консультация у МП | Консультация ЛМ по состоянию рынка рабочей силы |
| Решение об источниках набора и установление политики компании в отношении набора | Принятие решения о политике набора, консультация у МП | Консультация ЛМ о возможном статусе кандидата на предприятии в случае его приема на работу |
| Решение о методах набора | Консультация МП по методам набора | Определение методов набора и консультация у ЛМ |
| Набор претендентов из колледжей | Иногда выпускников колледжей | Набором служащих из колледжей |
| Изучение эффективности набора | Анализ затрат и выгод набора | Анализ затрат и выгод набора |

Источники привлечения кандидатов

Внутренние источники – это люди, работающие в организации. В ряде зарубежных стран, например Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности из своих сотрудников и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны.

Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру сотрудников в свою организацию. При работе с резервом во всех крупных фирмах существуют так называемые матрицы перемещений, в которых находит отражение настоящее положение каждого руководителя, его возможные перемещения и степень готовности к занятию следующей должности (готов занять немедленно через год, через два года, но для этого необходимо повышение квалификации в определенных областях и т. д.)

Методы набора персонала из внутреннего источника разнообразны[[5]](#footnote-5).  
Внутренний конкурс. Служба персонала может разослать во все подразделения информацию об открывшихся вакансиях, известить об этом всех работающих, попросить их порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

Некоторые внутренний источник набора персонала используют в трех случаях: при стремлении к формированию минимальной численности персонала (персонал частично высвобождается и перераспределяется, кадровая служба полностью отказывается от внешнего набора кадров); при перераспределении персонала; при перемещении персонала, например, уход человека, находившегося на определенной ступени пирамиды, компенсируется повышением на ступеньку персонала с низших уровней.

Совмещение профессий. В этих случаях целесообразно использовать и совмещение должностей самими работниками фирмы (если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы).

Ротация. Весьма эффективным для некоторых организаций, особенно находящихся в стадии интенсивного роста, считается такое использование внутренних источников комплектования управленческих кадров, как перемещение руководителей. Возможны следующие варианты перемещений руководителей:

* повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;
* повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущим за собой повышения в должности, но сопровождающимся повышением зарплаты;
* смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты (ротация).

Такого типа ротации, как правило, приводят к расширению кругозора, повышению управленческой квалификации и в конечном счете сопровождаются должностным ростом работников организации.

К внешним источникам подбора персонала относится все то неопределенное количество людей, способных работать в организации, но не работающих в ней в настоящий момент. Среди них могут быть как люди, с которыми руководители организации и работники службы персонала раньше встречались по вопросу трудоустройства (из так называемого списка ожидания), так и специалисты, с которыми подобные встречи еще предстоят.

Многие фирмы и компании используют местные центры занятости в качестве источника для найма людей. Эти службы могут помочь найти не слишком квалифицированный персонал (для простой, рутинной работы, возможно, требующей неполной занятости). Как правило, через службу занятости устраиваются на работу специалисты, которые потеряли работу из-за банкротства своих прежних предприятий и были вынуждены пройти переобучение (переподготовку) для освоения новой специальности.

Многие менеджеры по персоналу пользуются услугами агентств по найму, чтобы сэкономить время и избежать трудностей при поиске нового персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, ориентировочных критериев поиска и отбора. Как правило, хорошо работающее агентство представляет нескольких кандидатов, чтобы работодатель сделал свой выбор самостоятельно.

На представленных специалистов может быть дана “гарантия”, которая вступает в силу в случае увольнения специалиста по собственному желанию или некомпетентности в течение оговоренного срока. В таком случае агентство обязано бесплатно представить других кандидатов на данную должность. Многие серьезные фирмы предпочитают самостоятельно искать и отбирать кандидатов на работу. В этом случае очень важно хорошо представлять себе, к каким средствам массовой информации они обращаются.

Необходимо правильно сформулировать информационное объявление, чтобы привлечь внимание наиболее подходящих кандидатов. Целесообразно в объявлении отметить некоторые особенности интересующего вас персонала (ограничения при наборе), например, образование, особый опыт работы или, наоборот, отсутствие практического опыта.

Некоторые достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами иллюстрирует следующая таблица 3[[6]](#footnote-6).

**Таблица 3**

**Достоинства и недостатки различных источников комплектования организации кадрами**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Источники** | **Преимущества** | **Недостатки** |
| Внутренние | Примером возможности самореализации внутри организации воспринимается как поощрение успешной работы. Для организации продолжается работа с сотрудниками, которые уже известны, а также сокращаются финансовые затраты на подбор персонала | Возможен риск осложнений личных взаимоотношений между сотрудниками, может возникнуть “семейственность” |
| Внешние | Возможность выбора из большого числа кандидатов.Новые люди – новые идеи и приемы работы | Адаптация нового сотрудника, возможно ухудшение морально-психологического климата среди давно работающих |

Прежде чем принимать решение о подборе новых сотрудников, целесообразно определить, все ли средства, являющиеся своеобразной альтернативой найму, использованы в организации. К ним относятся:  
сверхурочная работа, повышение интенсивности труда;  
структурная реорганизация или использование новых схем производства;  
временный наем; привлечение специализированных фирм для осуществления некоторых видов деятельности.

Прежде чем осуществлять подбор персонала, в финансовых планах организации следует учесть затраты. Так, если организация использует для подбора сотрудников агентство по найму, то ее затраты будут не менее чем двухнедельная зарплата этого сотрудника, а если интересующий организацию человек является специалистом, то затраты будут приблизительно равны его месячному или полуторамесячному окладу.

Пользование услугами таких агентств, с одной стороны, существенно экономит время штатных работников организации, поскольку внешние кадровые консультанты осуществляют большую часть работы по предварительному отбору кандидатов, и только прошедшие через “отборочное сито” (как правило, до пяти человек) будут интервьюироваться непосредственно менеджером по персоналу или руководителем организации.

С другой стороны, у сотрудников агентств не всегда имеется достаточно информации о стратегии организации, ее культуре и особенностях тех руководителей, “под которых” подбирается кандидат, это может приводить к различного рода недоразумениям, вплоть до отвержения всех кандидатов, предлагаемых агентством. Разумеется, в этом случае затраты организации могут быть весьма ощутимыми.

Считается, что одним из наиболее дешевых способов подбора персонала является поиск кандидатов через сотрудников, работающих в организации (их друзей или родственников, нуждающихся в работе). Этот способ не требует особых затрат, поскольку сотрудники организации в сущности выполняют значительную часть работы по поиску и даже отбору[[7]](#footnote-7).

Особо следует отметить возможность использования организацией, находящейся на стадии динамического роста, временного набора персонала. В этом подходе нет ничего нового для тех организаций, которые меняют объемы своей деятельности сезонно, – добирая персонал по мере увеличения объемов деятельности. Для оптимизации такого процесса временного найма создаются кадровые агентства, которые специализируются в подборе таких сотрудников. Как правило, подобный персонал находится под особым вниманием агентства, которое ориентировано на обеспечение максимальной занятости таких сотрудников. Существуют также формы, когда подобные сотрудники включаются в штат кадровой компании, которая в свою очередь сдает их как бы в аренду конкретному предприятию в сезон увеличения работы.

Сложность организации такой работы состоит в том, что кадровая компания должна работать с предприятиями, пики потребности в персонале которых не совпадают, а распределены по времени. Кроме того, временный набор персонала, кроме своей основной цели – обеспечения организации людьми на определенный период, может быть прекрасным способом проверки временно нанятых работников с целью возможного продолжения сотрудничества с ними на долговременной основе.

## 1.2. Методы отбора и подбора кадров.

Общий контроль над политикой в сфере управления персоналом и окончательную ответственность за ее успех несет высшее руководство. На методы и эффективность поиска и отбора кадров влияет политика руководства организации в отношении персонала, обучения и развития работников и понимание значения поддержания хорошего морального климата в организации.

Основная задача отбора – найти такого сотрудника, который сможет решить поставленные перед ним задачи, внести свой вклад в достижение стратегической цели организации[[8]](#footnote-8).

Основными предпосылками, определяющими эффективность работы по подбору и отбору кадров, являются:

* постановка четких целей организации;
* разработка эффективной организационной структуры управления, позволяющей обеспечить достижение этих целей;
* наличие кадрового планирования, являющегося связующим звеном между целями организации и организационной структурой управления. Кадровое планирование – это фундамент политики в отношении персонала, обеспечивающий систематический подход к подбору и отбору кадров.

Обычно при отборе кандидатов используют не один метод, а целый комплекс различных методов, направленных на всестороннюю оценку кандидатов[[9]](#footnote-9). При подборе кандидатов на вакантную должность менеджера целесообразно использовать методы оценки и отбора, указанные в таблице 4, так как к кандидатам на должность менеджера предъявляется широкий спектр требований и необходимо комплексное изучение личностных, профессиональных и других качеств. Данная методика рекомендуется для найма кандидатов на руководящие должности.

**Таблица 4**

**Методы оценки и отбора персонала**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование оцениваемых качеств** | **Методы оценки и отбора** | | | | | |
| Анализ анкетных данных | Психоло­гическое тестиро­вание | Оценочные деловые игры | Квалифи­кационное тестиро­вание | Проверка отзывов | Собесе­дование |
| 1. Интеллект |  | ++ | ++ |  |  | + |
| 2. Эрудиция (общая, экономическая и правовая) | + |  |  | ++ |  | + |
| 3. Профессиональн. 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 ра­боту в данной организации) |  | + | ++ |  |  | ++ |

Условные обозначения:

*++ (наиболее эффективный метод);*

*+ (часто применяемый метод).*

Конечно, вряд ли можно найти идеального кандидата. Поэтому требования к должности должны быть реалистичными и допускать определенную степень гибкости.

Отбор персонала можно представить в следующем виде: определение правил отбора; первичный отбор; собеседование с менеджером по персоналу; справки о кандидате; собеседование с руководителем подразделения; испытание; заключение трудового соглашения. Определение правил отбора позволяет уточнить основные процедуры оценки кандидатов, а также выделить ключевые позиции сравнения претендентов[[10]](#footnote-10).

Первичный отбор начинается с анализа списка и докумен­тов кандидатов. Его цель – отсеять тех, кто не обладает мини­мальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Каждая организация вправе устанавливать свои требования к документам претендентов. Наиболее распространенными методами первичного отбо­ра являются: анализ анкетных данных, тестирование, экспер­тиза почерка.

Анализ анкетных данных является самым простым, деше­вым и достаточно эффективным методом первичного отбора. Недостаток метода - в его ориентации на прошлые заслуги кан­дидата, что не позволяет выделить настоящий и будущий по­тенциал работника. Чаще всего для документирования анкет­ных данных используются:

1) личный листок по учету кадров;

2) справку-резюме с перечислением профессиональных и мо­ральных характеристик кандидата. Если личный листок по учету кадров ориентирован более на выявление общественно значи­мых фактов из жизни кандидата, то справка-резюме – профес­сиональных, а также на предыдущем опыте работы.

Тестирование используется как для определения уровня про­фессиональных знаний, так и для выявления моральных качеств претендентов. Достоинство этого метода первичного отбора в том, что оценивается настоящая, сегодняшняя компетенция кан­дидата с учетом особенностей организации и будущей должно­сти.

Недостаток – высокие издержки, необходимость сторон­ней помощи в составлении и обработке тестов, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. В последнее время тестирование завоевывает все большую популярность у менеджеров по персоналу крупных компаний. Например, в некоторых компаниях, делающей акцент на подборе персонала самого высокого каче­ства, все кандидаты на руководящие должности проходят через три теста: тест типа личности, тест аналитических способнос­тей, тест логического мышления[[11]](#footnote-11).

Экспертиза почерка получила особо широкое распрост­ранение во Франции. Этот метод является разновидностью тестирования, но требует меньших затрат. Он основан на те­ории, что почерк человека выступает отражением личности. Такая оценка кандидатов очень спорная и потому метод ис­пользуется в качестве дополнительного и не имеющего ре­шающее значение.

После первичного отбора составляется список кандидатов наиболее соответствующих требованиям организации. Все ос­тальные уведомляются о решении прекратить рассмотрение их кандидатур на искомую должность.

На следующем этапе отдел человеческих ресурсов прово­дит индивидуальное собеседование (интервью) с отобранны­ми кандидатами. Это очень ответственный этап и потому мно­гие фирмы уделяют ему большое внимание. Важно понять, что собеседование – двусторонний процесс.

Менеджер по персоналу должен предоставить кандидату мак­симально объективную и полную информацию об организации, чтобы избежать приема на работу тех, чьи ожидания расходят­ся с потенциальными возможностями фирмы. Кроме того, каж­дая организация, коллектив имеет собственную культуру, цен­ности, ритуалы, стиль поведения сотрудников. Эти мировоззрен­ческие характеристики, позиции могут не совпадать у канди­дата и руководства, персонала фирмы.

Наиболее распространенным видом собеседования являет­ся собеседование «один на один». Однако сегодня используют­ся и другие виды, когда один менеджер по персоналу встреча­ется с несколькими кандидатами, чтобы пронаблюдать их по­ведение в такой стрессовой ситуации. Или несколько предста­вителей организации – на одного кандидата, что придает объек­тивности оценке и качество интервью.

Завершение собеседования происходит только после получения интервьюером всей необходимой информации. Для этого достаточно подать стандартные невербальные сигналы окончания беседы, например, предложить задать последний вопрос. Затем поблагодарить кандидата и объяснить порядок дальнейшего отбора, а также поддержания связи. Оценка кандидата должна быть произведена сразу после собеседования, иначе острота восприятия, атмосфера собеседования будут утеряны. Результаты собеседования документируются с помощью специальных форм оценки кандидатов.

Следующим этапом отбора становится получение справок о кандидате. Широко распространены письменные рекомендации людей, знающих кандидата по совместной работе, учебе, совместной работе, учебе, занятиям спортом и т.д. Как правило, такие рекомендации содержат исключительно положительные отзывы. Поэтому очевидна изрядная субъективность таких оценок. Наведение справок в организациях, указанных претендентом, обезопасит фирму от нечестных кандидатов, «завысивших» свою бывшую должность, или указавших несуществующую организацию.

Собеседование с руководителем подразделения проводится с целью уточнения профессиональные качества кандидата и оценки того, насколько совместим кандидат и коллектив фирмы, отдела. Кроме того, линейный руководитель предоставляет кандидату подробную информацию о своем подразделении, вакантной должности и должностных обязанностях.

После этого собеседования принимается решение о том, какой кандидат в наибольшей степени подходит организации. Но для самого кандидата отбор на этом не заканчивается. Испытательный срок является последним экзаменом для кандидата и менеджера по персоналу. Он показывает не только профессиональную пригодность кандидата, но и обоснованность заключений, выводов, сделанных менеджером по персоналу, обоснованность потраченных на отбор сил и средств.

Обычно процедура приёма на работу состоит из нескольких этапов[[12]](#footnote-12). Среди них – объявления об имеющихся вакансиях и требованиях, предъявляемых к претенденту, рассмотрение и подбор резюме, собеседование с соискателями и выбор из них наиболее подходящего. Часто для одного и того же кандидата на должность проводится несколько встреч с руководителями разных служб и уровней.

Цель – привлечь как можно более квалифицированного и перспективного сотрудника, сделать удачный выбор. А для этого необходимо получить адекватную информацию о кандидате, об опыте его прежней деятельности, образовании, способностях и интересах, отношении к работе и компании в целом, социальных ценностях и чертах характера.

Но самое трудное и ответственное состоит в том, чтобы правильно и без предвзятости оценить, справится ли кандидат с возлагаемыми на него должностными обязанностями, сможет ли он содействовать развитию бизнеса компании.

# 2.ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛОМ

## 2.1. Способы адаптации персонала в организации.

Адаптация – процесс изменения знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды[[13]](#footnote-13).

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Практика показывает, что 90% людей, уволившихся с работы в течение первого года, приняли это решение уже в первый день своего пребывания в новой организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег и т.д. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа.

Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Если сотрудник имеет не только специальную подготовку, но и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его адаптации будет минимальным. Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны непривычные для него варианты решения уже известных ему задач.

Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности, внешняя инфраструктура и персонал, новичок неизбежно попадает в какой-то степени в незнакомую ему ситуацию. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т. д.

Этап 2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, например в компаниях США, уделяется адаптации новичка к условиям организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники служб по управлению персоналом. Обычно обязанности между ними распределяются следующим образом (таблица 5)[[14]](#footnote-14).

**Таблица 5**

**Процесс адаптации работника**

|  |  |
| --- | --- |
| **Функции и мероприятия** | **Обязанности** |
| По ориентации | непосредственного руководителя менеджера  по персоналу |
| Составление программы ориентации | Выполняет Ассистирует |
| Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами | Выполняет |
| Объяснение задач и требований к работе | Выполняет |
| Введение работника в рабочую группу | Выполняет |
| Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников | Выполняет |

Обычно программа ориентации включает ряд небольших лекций, экскурсии, практикумы (работа на отдельных рабочих местах или с определенным оборудованием). Часто в ходе проведения программы ориентации затрагиваются следующие вопросы:

1. Общее представление о компании: цели, приоритеты, проблемы;  
традиции, нормы, стандарты; продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя; разнообразие видов деятельности;  
организация, структура, связи компании; информация о руководителях.

2. Политика организации: принципы кадровой политики; принципы подбора персонала; направления профессиональной подготовки и повышения квалификации; содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности; правила пользования телефоном внутри предприятия; правила использования различных режимов рабочего времени;  
правила охраны коммерческой тайны и технической документации.

3. Оплата труда: нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников; оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы: страхование, учет стажа работы; пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству; поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию; возможности обучения на работе; наличие столовой, буфетов; другие услуги организации для своих сотрудников.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности: места оказания первой медицинской помощи; меры предосторожности; предупреждение о возможных опасностях на производстве; правила противопожарной безопасности; правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6. Работник и его отношения с профсоюзом: сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; испытательный срок; руководство работой; информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу; права и обязанности работника; права непосредственного руководителя; организации рабочих; постановления профсоюзов и политика компании; руководство и оценка исполнения работы; дисциплина и взыскания, оформление жалоб; коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

7. Служба быта: организация питания; наличие служебных входов;  
условия для парковки личных автомобилей.

8. Экономические факторы: стоимость рабочей силы; стоимость оборудования; ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После прохождения общей программы ориентации может быть проведена специальная программа, осуществляемая как в формах специальных бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы[[15]](#footnote-15):

1. Функции подразделения: цели и приоритеты, организация и структура; направления деятельности; взаимоотношения с другими подразделениями; взаимоотношения внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность: детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом; нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;  
длительность рабочего дня и расписание; дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

3. Требуемая отчетность: виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней; отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4. Процедуры, правила, предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; поведение в случае аварий, правила техники безопасности; информирование о несчастных случаях и опасности; гигиенические стандарты; охрана и проблемы, связанные с воровством; отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению; правила поведения на рабочем месте; вынос вещей из подразделения; контроль за нарушениями; перерывы (перекуры, обед); телефонные переговоры личного характера в рабочее время; использование оборудования; контроль и оценка исполнения.

5. Представление сотрудников подразделения

Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев.

Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала.

## 2.2. Применение новых технологий в обучении и повышении квалификации персонала.

Обучение персонала для большинства российских органи­заций в настоящее время приобретает особое значение. Это связано с тем, что работа в условиях рынка предъявляет высокие требования к уровню квалификации персона­ла, знаниям и навыкам работни­ков: знания, навыки установки, которые помогали персоналу ус­пешно работать еще вчера, се­годня теряют свою действенность.

Очень быстро изменяются как внешние условия (экономическая политика государства, законода­тельство и система налогообло­жения, появляются новые конку­ренты и т.п.) так и внутренние ус­ловия функционирования органи­зации (реструктуризация предпри­ятий, технологические изменения, появление новых рабочих мест и др.), что ставит большинство рос­сийских организаций перед необ­ходимостью подготовки персона­ла к сегодняшним и завтрашним изменениям.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходи­мость повышения конкурентоспо­собности и проведение организационных изменений требуют опоры на хорошо спланированную и четко организованную работу по обучению и повышению квалификации персонала. При этом дело не ограничивается передачей работникам тех или иных зна­ний и развитием у них необходи­мых навыков. В ходе обучения работникам может быть переда­на информация о текущем состоянии дел и о перспективах развития организации. Кроме того, обучение призвано повышать уровень трудовой мотивации, привержен­ности персонала своей организа­ции и включенности в ее дела.

Поэтому сегодня многие российские компании рассматри­вают расходы, связанные с обучением персонала, как приоритетные и необходимые. Все больше организа­ций проводит широкомасштабное обучение персонала разных уров­ней, понимая, что именно обученный, высококвалифицирован­ный персонал и будет решающим фактором в выживании и разви­тии предприятия.

Возрастание роли обучения в процессах организационных из­менений и организационного развития обусловлено следующими факторами[[16]](#footnote-16):

* обучение персонала явля­ется важнейшим средством дос­тижения стратегических целей организации.
* обучение является важ­нейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации.
* проведение организационных изменений невозможно без работы по обучению персонала.

Обучение и повышение квалификации персонала может осуществляться двумя путями:

1. Повышение общего профессионально-квалификационного уровня персонала. Как известно, знания, полученные в вузе, быстро устаревают (инженерные - через 5-10 лет, в высокотехнологичных областях - через 3 года). Поэтому в рамках кадрового менеджмента необходимо решать задачи формирования системы повышения квалификации.

Для решения этой задачи имеется достаточно много средств: это крат­косрочные (от 2-3 дней до недели), среднесрочные (от недели до 2-3 мес.) и полные (до года) курсы переподготовки, организуемые вузами, бизнес-школами, в том числе зарубежными, институтами повышения квалифика­ции и т.п. Рынок этих услуг достаточно развит, и качество их постепенно растет.

За рубежом наиболее очевидными тенденциями в области технической подготовки кадров признано широкое применение методов дистанционного обучения, повышения квалификации, самоподготовки (вплоть до самостоя­тельной разработки проектов) с помощью средств вычислительной техники и изменение методов работы преподавателей. Так, обучение с использованием видеодисков в диалоговом режиме позволяет обучающимся усвоить учебный материал вдвое быстрее, чем при традиционной подготовке. Запоминаемость материала возрастает на 40%, а степень усвоения - на 300%[[17]](#footnote-17).

2. Обеспечение активности, заинтересованности и профессионализма персонала. В рамках этой проблемы возникают следующие задачи разви­тия персонала, в первую очередь управленческого:

* умение определить свои место и роль в процессе деятельности в организации, понимание целей и стратегии организации в целом и функций в рамках подразделения;
* умение четко сформулировать ключевые проблемы и задачи, которые должны решаться его подразделением и персонально;
* получение знаний по современным подходам и методам решения задач профессиональной деятельности;
* приобретение навыков выбора и использования этих подходов и методов для эффективного решения конкретных задач на своем рабочем месте;
* освоение технологии групповой работы в процессе решения проблем;
* освоение методов и навыков эффективной работы подчиненных и, прежде всего, мотивации их работы на требуемые результаты.

Для решения этих задач необходима целевая подготовка, учитывающая реальные практические задачи организации и, в частности, управления персоналом. Достичь этого результата можно с помощью вовлечения: консультантов из специализированных фирм и предприятий, имеющих необходимый опыт, сотрудников зарубежных фирм.

Рекомендуемые формы обучения:

1) общеобразовательные курсы, проводимые для специалистов органи­зации преподавателями вузов и консалтинговых фирм;

2) тематические семинары, проводимые консультантами с привлечением пилотных (обладающих соответствующим опытом) предприятий;

3) стажировки руководителей и отдельных специалистов в организациях, реализующих аналогичные виды деятельности, с участием консультантов;

4) "штабные игры" – целевое обучение, проводимое в основном кон­сультантами с участием руководителей и специалистов по решению кон­кретных задач;

5) обучение преподавателей и консультантов, передача технологий обу­чения в специализированных областях деятельности.

С точки зрения направлений в обучении можно выделить пять основных ситуаций (таблица 6 1)[[18]](#footnote-18).

**Таблица 6**

**Варианты потребностей в обучении персонала**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Конкретизация потребности в обучении** | **Метод обучения** |
| 1 | Специализированные программы обучения (тренинг продаж, переговоров, креативности). | Методы поведенческого тренинга |
| 2 | Программы командообразования | Активная групповая и межгрупповая дея­тельность с последующей рефлексией груп­пового процесса. Деловые и ролевые игры, анализ проблем организации |
| 3 | Развитие межличностной и внут­рифирменной коммуникации, фор­мирование навыков преодоления конфликтов | Ролевые   игры, имитационные деловые игры, стажировки, проектирование корпоративной культуры |
| 4 | Управленческая подготовка | Лекции, семинары, практические занятия, учебные деловые игры |
| 5 | Подготовка к организационным инновациям | Организационно-мыслительные игры, раз­работка проектов, анализ ситуаций органи­зации |

Обучение персонала  – необходимое условие повышения конкурентоспособности любой организации. При принятии решения, где и как обучать персонал, необходимо четко представлять себе  цели и задачи, стоящие перед организацией,  и на этой основе то, какие задачи должно решить обучение и развитие персонала, т. е. организация должна быть уверена, что   это обучение даст практическую пользу ей и ее сотрудникам.

При выборе форм и методов обучения необходимо ориентироваться на те, которые адекватны нуждам организации. Таким образом, необходимо очень внимательно выбирать образовательные учреждения, чьими услугами хотела бы  воспользоваться организация. Как показывает практика, вложение средств в собственный персонал дает организации ряд существенных преимуществ по сравнению с конкурирующими фирмами. Обучая и развивая свой персонал, организация становится саморазвивающейся системой, находящей внутри себя ресурсы для развития и для реагирования на сложные ситуации на рынке.

Другим преимуществом является то, что руководство всегда имеет «под рукой» подготовленный кадровый резерв для ротации персонала и выдвижения кандидатов на руководящие должности. Более того, выдвиженцы на руководящие должности из числа собственных работников обладают необходимым профессиональным уровнем, а также разделяют ценностные установки организации,  знакомы с основными закономерностями и принципами внутрифирменного взаимодействия.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления персоналом на предприятии претерпевает изменения, как на уровне формирования кадрового потенциала, так и на уровне его использования. Современная система управления кадрами в условиях рыночной экономики представляет возможности разработки новой, более гибкой стратегии развития кадрового потенциала предприятий, приводящей к радикальным изменениям в системе управления кадрами.

Управление кадрами на практике заключается в формировании системы управления кадрами; планировании кадровой работы и разработке оперативного плана кадровой работы; проведении маркетинга кадров предприятия; определении кадрового потенциала предприятия и потребности его в персонале. Управление кадрами состоит в планомерном регулировании воздействия на всех стадиях воспроизводства и потребления кадрового потенциала, которое обеспечивает потребности национальной экономики необходимой рабочей силой и на этой основе – гармоничное развитие личности и повышение производительности труда.

Иными словами, планирование, формирование, распределение и рациональное использование кадров составляет основное содержащие управления кадрами и с этой точки зрения рассматривается аналогично управлению материально-вещественными элементами производства. Вместе с тем, кадры – это, прежде всего, люди, характеризующиеся сложным комплексом индивидуально-типических качеств и свойств, среди которых социально-психологические играют главенствующую роль[[19]](#footnote-19).

Поэтому предметом управления кадрами как научно-практического направления выступают отношения работников в процессе производства с точки зрения наиболее полного и эффективного использования их потенциала в условиях организации деятельности предприятия. Основная цель управления кадрами в современных условиях – сочетание эффективного обучения персонала, повышения квалификации и трудовой мотивации для развития способностей работников и стимулирования их к выполнению работ более высокого уровня

Формирование кадрового состава – одна из наиболее существенных областей работы менеджера по персоналу. Для того чтобы обеспечить организацию необходимым кадровым ресурсом, важно разработать адекватную задачам ситуацию во внешней среде и технологию деятельности, структуру фирмы; рассчитать потребность в персонале.

Для разработки программ найма необходимо провести анализ кадровой ситуации, разработать процедуры привлечения и оценки кандидатов, провести адаптационные мероприятия по включению новых сотрудников в организацию.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Арзамасцев А.В., Макарова Л.В. Методики оценки человеческого потенциала // Справочник по управлению персоналом (журнал российской HR - практики). – 2004, № 9.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М., ИПК госслужбы, 2000. – 152 с.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия. Организация, процесс.: Учебник для экон. спец. – М., Изд-во МГУ, 2001. – 416 с.
4. Грачев М.В. Суперкадры. – М.: Дело, 1993.
5. Журавлев А.Л. Социально-психологические проблемы управления // Прикладные проблемы социальной психологии. – М., 2003. – 184 с.
6. Зайцев Г.Г, и др. Управление кадрами на предприятии (персональный менеджмент). – СПб, 2002.
7. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5.
8. Кадровый резерв и оценка результативности труда управленческих кадров. – М.: Дело, 1995.
9. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2003, 334 с.
10. Кочеткова А.И., Логвинов С.А. «Управление персоналом фирмы». Учебно-практическое пособие// Под ред. Э.А. Уткина. – М.: ФА, 2003.
11. Марусов Н.К., Кулапов М.Н., Журавлев П.В. Управление карьерой персонала в условиях производства. – М., Изд-во РЭА, 2001.
12. Осипова Т. Проще переобучить своих сотрудников, чем искать новых. / Top-Manager. – СПб., 2003, № 2.
13. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. – М.: Аспект Пресс, 2001.
14. Справочник директора предприятия / Под ред. Лапусты М. Г. 4-е изд., испр., измен. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 784 с.
15. Старобинский Э. К. Основы менеджмента на коммерческой фирме. – М., 2003.
16. Тарасов В.К. Персонал – технологи: отбор и подготовка менеджеров. – М.: 2003.
17. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995.
18. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина. 2-е изд., перераб. и доп. – М., ИНФРА-М, 2001, 669 с.
19. Управленческие нововведения в США: Проблемы внедрения / Отв. ред. Ю.А. Ушанов. – М.: Наука, 2006.
20. Учись учиться /Жадько Н.В., Чуркина М.А.// Управление персоналом. – 2003, №10.
21. Чмух М. Глобальная корпоративная философия и эффективность отдельного сотрудника // Управление развитием пер – 2006, № 1.
22. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М., 1998.
23. Яхонтова Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003, № 4.

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М., ИПК госслужбы, 2000. – 152 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Зайцев Г.Г, и др. Управление кадрами на предприятии (персональный менеджмент). – СПб, 2002. [↑](#footnote-ref-2)
3. Старобинский Э. К. Основы менеджмента на коммерческой фирме. – М., 2003. [↑](#footnote-ref-3)
4. Тарасов В.К. Персонал – технологи: отбор и подготовка менеджеров. – М.: 2003. [↑](#footnote-ref-4)
5. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М., 1998. [↑](#footnote-ref-5)
6. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г.Поршнева, З.П.Румянцевой, Н.А.Соломатина. 2-е изд., перераб. и доп. – М., ИНФРА-М, 2001, 669 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Осипова Т. Проще переобучить своих сотрудников, чем искать новых. / Top-Manager. – СПб., 2003, № 2. [↑](#footnote-ref-7)
8. Кибанов А. Я., Дуракова И. Б. Управление персоналом организации отбор и оценка при найме, аттестация: Учебное пособие. – М.: «ЭКЗАМЕН», 2003, 334 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 1995. [↑](#footnote-ref-9)
10. Кочеткова А.И., Логвинов С.А. «Управление персоналом фирмы». Учебно-практическое пособие// Под ред. Э.А. Уткина. – М.: ФА, 2003. [↑](#footnote-ref-10)
11. Арзамасцев А.В., Макарова Л.В. Методики оценки человеческого потенциала // Справочник по управлению персоналом (журнал российской HR - практики). – 2004, № 9. [↑](#footnote-ref-11)
12. Базаров Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации. – М., ИПК госслужбы, 2000. – 152 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Иванов В.Ю. Управление карьерой менеджера: необходимость и основное содержание // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5. [↑](#footnote-ref-13)
14. Грачев М.В. Суперкадры. – М.: Дело, 1993. [↑](#footnote-ref-14)
15. Марусов Н.К., Кулапов М.Н., Журавлев П.В. Управление карьерой персонала в условиях производства. – М., Изд-во РЭА, 2001. [↑](#footnote-ref-15)
16. Кочеткова А.И., Логвинов С.А. «Управление персоналом фирмы». Учебно-практическое пособие// Под ред. Э.А. Уткина. – М.: ФА, 2003. [↑](#footnote-ref-16)
17. Управленческие нововведения в США: Проблемы внедрения / Отв. ред. Ю.А. Ушанов. – М.: Наука, 2006. [↑](#footnote-ref-17)
18. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом. – М.: Аспект Пресс, 2001. [↑](#footnote-ref-18)
19. Яхонтова Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003, № 4. [↑](#footnote-ref-19)