

Федеральное агентство железнодорожного транспорта
Уральский государственный университет путей сообщения
Кафедра «Управление персоналом и социология»

Н. А. Александрова
О. Ю. Брюхова

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Курс лекций
по дисциплине «Управление персоналом организации»
для студентов направления подготовки
38.03.03 – «Управление персоналом»
всех форм обучения

N.A. Aleksandrova
O.Y. Bryukhova

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ORGANIZATION

The course of lectures on the discipline
«Human Resource Management in Organization»
for students of the field of study
38.03.03 – «Human Resource Management»
for all modes of attendance

Екатеринбург
УрГУПС
2017

УДК 331.1
А46

Александрова, Н. А.

А46 Управление персоналом организации : курс лекций /
Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова. – Екатеринбург :
УрГУПС, 2017. – 161, [1] с.

ISBN 978-5-94614-418-6

Курс лекций по дисциплине «Управление персоналом организации» предназначен для студентов направления подготовки 38.03.03 – «Управление персоналом». Содержит теоретический материал по всем темам дисциплины, контрольные вопросы, понятийно-терминологический словарь, список литературы. Пособие окажет существенную помощь студентам при самостоятельном изучении дисциплины, а также при подготовке к практическим занятиям и экзамену.

Составлен на основании ФГОС по направлению подготовки 38.03.03 – «Управление персоналом» (квалификация «Бакалавр») и соответствует рабочим программам дисциплины.

The course of lectures on the discipline «Human Resource Management in Organization» is intended for students of the field of study area 38.03.03 – «Human Resource Management». The course contains theoretical material on all subjects of the discipline, test questions, terminological dictionary, list of literature. The manual will provide substantial assistance to students in self-study of the discipline, as well as in preparation for practical classes and exams.

The program is compiled on the basis of the Federal State Education Standards in the field of study 38.03.03 – «Human Resource Management» (Bachelor's degree program) and corresponds to the working academic programs of the discipline.

УДК 331.1

*Издано по решению
редакционно-издательского совета университета*

Авторы:

Н. А. Александрова, доцент кафедры «Управление персоналом и социология», канд. филос. наук, УрГУПС

О. Ю. Брюхова, старший преподаватель кафедры «Управление персоналом и социология», УрГУПС

Рецензенты:

А. Д. Галюк, доцент кафедры «Управление персоналом и социология», канд. социол. наук, УрГУПС

Н. В. Дмитренко, заместитель начальника Екатеринбургского информационно-вычислительного центра по кадрам и социальным вопросам, канд. экон. наук

ISBN 978-5-94614-418-6

© Уральский государственный университет
путей сообщения (УрГУПС), 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
ЛЕКЦИЯ 1. Управление профессиональной ориентацией	8
ЛЕКЦИЯ 2. Набор, отбор и наём персонала	20
ЛЕКЦИЯ 3. Управление трудовой адаптацией персонала	33
ЛЕКЦИЯ 4. Оценка персонала	46
ЛЕКЦИЯ 5. Мотивация и стимулирование труда	56
ЛЕКЦИЯ 6. Развитие и обучение персонала в организации ...	70
ЛЕКЦИЯ 7. Деловая карьера и ее развитие	91
ЛЕКЦИЯ 8. Управление кадровым резервом	111
ЛЕКЦИЯ 9. Высвобождение персонала	124
Вопросы к экзамену	141
Понятийно-терминологический словарь	143
Библиографический список	159

ПРЕДИСЛОВИЕ

Дисциплина «Управление персоналом организации» относится к числу дисциплин базовой части профессионального цикла. Изучение дисциплины базируется на знаниях, полученных при изучении дисциплин «Основы управления персоналом», «Корпоративная кадровая и социальная политика», «Теория организации», «Управление проектами», «Аудит и контроллинг персонала», «Рынок труда» и является фундаментом для изучения дисциплин «Стратегическое управление персоналом на транспорте», «Развитие персонала», «Организация обучения персонала», «Социологические исследования в практике управления персоналом», «Основы управленческого консультирования».

В мировоззренческом и методологическом плане курс «Управление персоналом организации» обеспечивает подготовку студентов к защите ВКР.

Основная цель дисциплины – сформировать у студентов целостный подход к кадровому процессу на предприятии и необходимые компетенции для практической работы в качестве менеджера по управлению персоналом, дать им теоретические и методологические знания, практические навыки по формированию и организации функционирования системы управления персоналом, планированию кадровой работы и управлению ею, технологиям управления персоналом.

Задачи дисциплины:

– сформировать знания кадрового менеджмента, методологии и системы управления персоналом организации; современных технологий управления персоналом организации во всем их многообразии, а также методов оценки персонала;

– сформировать понимание сути и значения эффективного управления персоналом в процессе достижения целей организации;

– научить проводить обоснование экономической и социальной эффективности управления персоналом;

– подготовить студентов к практической работе по управлению персоналом организации, эффективной и целенаправленной работе с человеческими ресурсами.

В процессе изучения дисциплины студент должен овладеть следующими компетенциями:

– знанием основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике (ПК-1);

– знанием основ разработки и внедрения требований к должностям, критериев подбора и расстановки персонала, основ найма, разработки и внедрения программ и процедур подбора и отбора персонала, владением методами деловой оценки персонала при найме и умением применять их на практике (ПК-3);

– знанием основ социализации, профориентации и профессионализации персонала, принципов формирования системы трудовой адаптации персонала, разработки и внедрения программ трудовой адаптации и умением применять их на практике (ПК-4);

– знанием основ профессионального развития персонала, процессов обучения, управления карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала, организации работы с кадровым резервом, видов, форм и методов обучения персонала и умением применять их на практике (ПК-6);

– знанием основ организационного проектирования системы и технологии управления персоналом (в том числе с использованием функционально-стоимостного метода), владением методами построения функциональных и организационных структур управления организацией и ее персоналом исходя из целей организации, умением осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-34).

В результате освоения дисциплины студент должен

знать: технологии привлечения персонала: профессиональной ориентации, найма, отбора, набора персонала и управления

трудовой адаптацией; *технологии использования персонала*: деловой оценки, управления мотивацией персонала и стимулирования труда и высвобождения; *технологии управления развитием персонала*: организации обучения, управления карьерой работников и кадровым резервом;

уметь: разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и осуществлять программы их адаптации; разрабатывать и реализовывать программы профессионального развития персонала и оценивать их эффективность; использовать различные методы оценки персонала; разрабатывать мероприятия по совершенствованию технологии управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала и участвовать в их реализации; разрабатывать мероприятия по совершенствованию системы мотивации и стимулированию труда;

владеть: методами реализации основных управленческих функций в сфере управления персоналом; современными технологиями привлечения персонала (найма, отбора, профориентации и управления трудовой адаптацией персонала); современными технологиями управления развитием персонала (организации обучения, управления деловой карьерой, кадровым резервом и служебно-профессиональным продвижением); технологиями эффективного использования персонала (оценки, управления мотивацией и стимулированием, высвобождения).

Согласно поставленной цели учебное пособие структурировано и включает в себя 9 тем. Структура курса лекций такова, что позволяет получить глубокие знания основ теории и практики управления персоналом организации.

Теоретико-методологической основой курса лекций являются работы ведущих отечественных ученых в области управления персоналом: Веснина В. Р., Герчикова В. И., Дураковой И. Б., Егоршина А. П., Кибанова А. Я., Магура М. И., Шаталовой Н. И. и др.

Курс лекций разработан на основании Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению подготовки

38.03.03 – «Управление персоналом» (квалификация «Бакалавр») и соответствует рабочим программам дисциплины.

Содержит теоретический материал по всем темам курса «Управление персоналом», описание современных технологий и инструментов управления персоналом, вопросы для самопроверки, терминологический словарь, библиографический список.

Данное учебное пособие окажет существенную помощь студентам при самостоятельном изучении дисциплины, при подготовке к практическим занятиям и экзамену.

Лекция 1

УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОРИЕНТАЦИЕЙ

Цель занятия – сформировать у студентов понимание сущности и содержания технологии профессиональной ориентации и ее роли в обеспечении организации персоналом.

Задачи:

- определить сущность профессиональной ориентации и последовательность ее осуществления;
- раскрыть содержание субтехнологий технологии профориентации;
- выявить возможности профессиональной консультации, порядок ее проведения и возможные результаты;
- охарактеризовать процесс профессионального самоопределения личности, выявить влияющие на него факторы и каналы воздействия на процесс выбора профессии.

План

1. Сущность, субъекты и объекты профессиональной ориентации.
2. Субтехнологии профессиональной ориентации.
3. Профессиональное самоопределение личности как управляемый процесс.

1. Сущность, субъекты и объекты профессиональной ориентации

Профессиональная ориентация – это целенаправленное воздействие определенных социальных институтов на часть эко-

номически активного населения с целью повлиять на процесс профессионального самоопределения личности и принятие решения о выборе соответствующей профессии. В широком смысле это есть управление процессом выбора профессии – профессионального самоопределения.

Важным является вопрос о том, кто должен осуществлять профориентационную деятельность, т. е. вопрос о **субъектах профессиональной ориентации**. К числу таковых относятся:

- Федеральная служба по труду и занятости (Роструд) и в лице ее центрального аппарата, департаментов по труду и занятости субъектов федерации (например, Департамент по труду и занятости населения Свердловской области), Центров занятости в городах (например, Екатеринбургский центр занятости населения) и т. д.;

- соответствующие структурные подразделения Министерства труда и социальной защиты населения РФ;

- кадровые службы заинтересованных организаций;

- образовательные учреждения, организующие обучение, переподготовку, повышение квалификации;

- специально создаваемые центры профессиональной ориентации и профессионального отбора;

- общественные организации и объединения (например, координационные комитеты содействия занятости населения, включающие в себя представителей органов исполнительной власти различного уровня, работодателей, профсоюзов и работников);

- негосударственные кадровые и рекрутинговые агентства и фирмы (на коммерческой основе по договору с работодателем).

Объектами профессиональной ориентации являются практически все потенциальные и реальные профессионально самоопределяющиеся субъекты рынка труда, а также лица, занятые в той или иной сфере трудовой деятельности, но испытывающие потребность в изменении собственного профессионального статуса, а именно:

- учащиеся старших классов общеобразовательных школ;

- студенты профессиональных средних и высших учебных заведений;

- представители бизнеса, как правило, мелкого и среднего;
- работники, не удовлетворенные сегодняшним местом работы;
- безработные;
- люди, занятые в домашнем хозяйстве.

2. Субтехнологии профессиональной ориентации

Устоявшимися и положительно зарекомендовавшими себя на практике субтехнологиями профессиональной ориентации являются:

- профессиональное просвещение;
- профессиональная пропаганда;
- профессиональная реклама;
- профессиональная консультация;
- профессиональная пропедевтика;
- профессиональный предварительный отбор.

Профессиональное просвещение – это комплекс мероприятий по разработке и распространению общей информации о характере и содержании конкретных видов профессиональной деятельности. Профессиональное просвещение предполагает распространение объективной информации о содержании групп профессий и конкретных видов профессиональной деятельности, их месте и роли в системе общественного разделения труда, основных специальностях в рамках данных профессий, условиях работы, способах получения необходимого образования, возможностях и перспективах профессионального развития.

Профессиональная пропаганда – разновидность профессионального просвещения, которая представляет собой информационную деятельность по привлечению внимания к определенной профессии или специальности путем показа ее привлекательных, сильных сторон с одновременной критикой конкурирующих с ними на рынке труда профессий или специальностей.

Профессиональная реклама – информирование о характере и содержании конкретного вида профессиональной деятельности, должностях, требующих замещения специалистами, с целью

их популяризации, создания кадрового спроса и его согласования с кадровыми предложениями. Профессиональная реклама предполагает гипертрофированное подчеркивание положительных сторон рекламируемой профессии.

Профессиональная консультация – специальная деятельностью по оказанию помощи клиенту в решении проблем индивидуальной занятости с учетом его особенностей и реальной ситуации на рынке труда. Эти проблемы связаны с выбором профессии, определением профиля профессионального обучения, трудоустройством, сменой сферы деятельности.

Профконсультант может реально помочь прежде всего в решении проблемы выбора профессии и определении профиля профессионального обучения. Для большинства клиентов актуальны также проблемы психологической и социальной адаптации.

Последствия общения с консультантом имеют большую личностную значимость для клиента. Каким будет вмешательство консультанта – развивающим или разрушающим личность клиента – зависит от соблюдения им этических принципов профессиональной деятельности.

Для проведения профессионального консультирования существуют специальные схемы профконсультации, состоящие из нескольких этапов.

Подготовительный этап. Основная задача консультанта на данном этапе – составить общее представление о проблеме клиента. Консультант анализирует имеющиеся у него данные и готовится к консультации, подбирает справочно-информационный материал, необходимые диагностические методики, продумывает стратегию.

Первый этап. Задача консультанта – помочь клиенту сформулировать свою профконсультационную проблему, т. е. увидеть эту проблему глазами клиента. Данный этап начинается со знакомства консультанта и клиента и во многом определяет успешность всей консультации. Результативность установления контакта с клиентом зависит от уровня коммуникативной культуры профконсультанта, которая предполагает контроль за собственным невербальным поведением (визуальным контактом,

эмоциональным тоном речи, позами и жестами, межличностным пространством), диагностику состояния клиента по посылаемым им невербальным сигналам, а также вербальную культуру. С самого начала консультации необходимо позаботиться о дружеской, доверительной атмосфере.

Далее консультант оценивает исходную ситуацию по следующим позициям:

- в чем заключается проблема клиента;
- как он относится к консультации и профконсультанту;
- в каком состоянии находится;
- каков может быть внутренний мотив обращения к консультанту.

Кроме того, консультант должен оценить уровень своей профессиональной квалификации и компетентности относительно данной ситуации, свою функциональную готовность к разрешению проблемы клиента, возникший уровень доверительности в общении с клиентом, а также организационные и временные условия консультирования.

Второй этап. Основная задача данного этапа – выдвижение профконсультационной гипотезы, т. е. рассмотрение проблемы клиента глазами специалиста и уточнение либо изменение предварительной гипотезы, определение путей совместного решения проблемы, разработка общего плана дальнейшей консультации, коррекция условий ее проведения. При этом он может удлинить время беседы, перенести ее на другое время, а в промежутке между встречами уточнить или получить необходимую информацию.

Третий этап. Задача этого этапа – совместное с клиентом определение конкретной цели данной консультации (информационно-справочной, диагностико-рекомендательной, диагностико-корректирующей, формирующей). Этот этап предполагает равную степень активности. Консультант помогает клиенту взглянуть на себя глазами специалиста. Для этого нужно на доступном уровне объяснить ему необходимые понятия.

Четвертый этап. Задача данного этапа – достичь определенной ими на предыдущем этапе цели (информационной, диагностической или формирующей). Важно показать клиенту, что он

сам немало знает и умеет. На этом этапе применяются не только психодиагностические методики, но и наблюдение за клиентом, за его высказываниями о себе, самооценка. Формирующая цель достигается с помощью профориентационных задач, совместного обсуждения различных ситуаций, а также профориентационных игр.

Пятый этап. Задача этого этапа – совместное подведение итогов консультации (окончательных или промежуточных). Консультируемого спрашивают, что дала ему консультация, достигнуты ли ее цели, какие выводы он сделал. Далее, если консультация многоразовая, определяются пути дальнейшей работы, а если одноразовая – составляется более совершенный вариант профессионального плана. В том случае, если обратная связь с консультируемым в чем-то неожиданна для профконсультанта, значит, на каком-то этапе он совершил ошибку. При выходе из контакта желательно отметить положительные стороны клиента, отметить его интересные мысли, выразить надежду на удачное профессиональное будущее клиента.

Завершается консультация протоколированием следующих сведений:

- анкетные данные клиента;
- общие выводы по предварительным данным;
- первоначальное понимание клиентом своей проблемы;
- гипотеза профконсультанта;
- совместно конкретизированная цель и шаги, предпринятые для ее достижения;
- итоги консультации, сформулированные клиентом и консультантом
- примечание.

Для учащихся общеобразовательных школ хорошо зарекомендовала себя следующая схема консультирования.

1. Выявление интересов, склонностей, профессиональных предпочтений.
2. Формирование образа «идеальной» профессии.
3. Анализ мира профессий и конкретизация «идеального» образа в виде возможных вариантов профессий.
4. Анализ психологических портретов реальных профессий.

5. Изучение индивидуально-психологических особенностей клиента.

6. Сопоставление выявленных особенностей с требованиями профессий.

7. Уточнение профессии, разработка программы и способов овладения профессией.

Выпускники вузов, получившие образование по направлению подготовки «Управление персоналом» и квалификацию «Бакалавр», могут работать в должности профконсультанта организации, в обязанности которого входят:

- профессиональная консультация для работников предприятия;
- сбор, накопление информации, изучение и прогнозирование конъюнктуры рынка, престижности профессий;
- участие в найме и отборе персонала;
- организация (совместно с администрацией школ) работы по профориентации школьников;
- налаживание связей с ПТУ и колледжами;
- организация оборудования кабинета профориентации на предприятии;
- оказание помощи колледжам, ПТУ и школам по оборудованию тематических стендов профориентации;
- организация разработки профессиограмм;
- организация тематических вечеров для школьников;
- проведение в школах лекций, семинаров с приглашением рабочих, руководителей, специалистов предприятий;
- организация в школах выставок литературы о выборе профессии;
- проведение группового обследования профессиональной направленности школьников;
- организация лекций для родителей школьников по вопросам профориентации;
- проведение в организации дня открытых дверей.

Профессиональная пропедевтика – это различные формы активного участия человека в тех или иных сторонах будущей профессиональной деятельности, предваряющие принятие окончательного решения о выборе профессии (стажировки, экскурсии, конкурсы, испытания и пр.).

Профессиональный предварительный отбор – определение степени профессиональной пригодности человека еще на этапе выбора профессии путем знакомства его с требованиями профессии, изучения личностных особенностей, предоставления возможности включиться в определенную деятельность и пр.

Использование этих субтехнологий обеспечивает воздействие на процесс профессионального самоопределения личности.

3. Профессиональное самоопределение личности как управляемый процесс

Субъекты профессиональной ориентации с помощью различных технологий воздействуют на процесс выбора профессии, который носит преимущественно информационно-оценочный характер. **Основное содержание процесса выбора профессии человеком** – это сбор, переработка, хранение, систематизация информации о профессиях. Условно этот процесс представлен на рис. 1.

Наличие **объективных предпосылок** обусловлено тем, что процесс выбора профессии никогда не является чисто индивидуальным волевым актом, на него всегда воздействуют внешние факторы, к которым относятся характер и уровень развития общественных отношений, культурно-цивилизационная специфика, традиции, обычаи, потребности общества в той или иной профессиональной деятельности, требования профессии к личностным качествам индивида и пр.

К числу **объективно-субъективных предпосылок** следует отнести сознательно и целенаправленно создаваемую систему институтов, воздействующих на процесс выбора профессии, которая применительно к самоопределяющемуся индивиду имеет объективный характер; к данному виду предпосылок можно отнести и такое социально-психологическое образование, как престижность той или иной профессии, которая формируется на основе формальных и неформальных ее оценок, а также действий по изменению ее статуса.



Рис. 1. Модель процесса самоопределения человека

Субъективные предпосылки – это разнообразные характеристики личности человека, самоопределяющегося в мире профессий. Они обусловлены ограничениями, в результате которых человек может или не может избрать данный вид профессиональной деятельности. Тенденция в этой области такова, что требования к работнику ужесточаются вследствие усложнения характера и содержания профессиональной деятельности, особенно в сфере управления. Довольно часто человек хочет заниматься той или иной профессиональной деятельностью, но не может этого сделать в силу указанных ограничений.

Рассмотренная совокупность предпосылок представляет собой различные грани, формы проявления необходимости, ограничивающие свободу профессионального выбора. Эти предпосылки динамичны и одновременно устойчивы. Их ясное представление и учет являются условием успешной профориентационной работы.

Большое значение имеет и выяснение **основных каналов воздействия на процесс выбора профессии**, которые обеспечивают доведение до человека информации о мире профессий, об особенностях и ценностях той или иной профессиональной деятельности.

В настоящее время основными каналами являются:

- средства массовой информации (печатные и электронные, в том числе Интернет);
- средства искусства (кино, литература, театр и пр.);
- профессиональные клубы и ассоциации;
- профессиональная реклама;
- личные контакты с представителями избираемой профессии;
- ближайшее социальное окружение (родители, другие родственники, друзья и знакомые);
- персонал образовательных учреждений;
- работники служб занятости;
- должностные лица, специализирующиеся на профессиональной ориентации.

Решающее влияние на выбор профессии имеют неформальные каналы, связанные с семьей, другими субъектами ближайшего социального окружения. Действенность остальных каналов очень низкая. Это лишний раз подтверждает отсутствие в стране более или менее эффективных формальных каналов, регулирующих процесс выбора профессии, и господство факторов стихийных, неуправляемых. Главным каналом получения информации о профессиях являются сайты учебных заведений, на которых зачастую выложены сведения, не обладающие свойством достоверности.

Вопросы для самоконтроля

1. Какое место занимает технология профессиональной ориентации в процессе обеспечения организации персоналом? Каким образом она связана с набором, отбором и адаптацией персонала?
2. Обозначьте последовательность шагов (логику) проведения профориентационной работы.
3. На какие категории трудоспособного населения должна быть направлена профориентационная работа? Какие организации должны ею заниматься?
4. Назовите и охарактеризуйте основные субтехнологии работы по профессиональной ориентации. Какие из них используются службой предприятия, на котором Вы работаете?
5. В чем состоят главные различия между профессиональным информированием и профессиональной рекламой?
6. В каких целях проводится профконсультация? Какие проблемы она помогает решить?
7. Каков круг обязанностей профконсультанта?
8. Каким образом осуществляется выбор личностью будущей профессии?
9. Раскройте содержание и приведите примеры воздействия различных информационных каналов на выбор профессии.

Основная литература

1. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская ; под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=551362#> (дата обращения 30.01.2017).

Дополнительная литература

1. Бухалков М. И. Управление персоналом : учебник / М. И. Бухалков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 400 с. (Высшее образование). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=337769> (дата обращения 30.01.2017).

2. Суслов Г. В. Управление персоналом организации : учеб. пособие / Г. В. Суслов. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 154 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=549696> (дата обращения 30.01.2017).
3. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. В. П. Бычкова. – М. : НИЦ Инфра-М, 2012. – 237 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=319107> (дата обращения 30.01.2017).

Лекция 2

НАБОР, ОТБОР И НАЁМ ПЕРСОНАЛА

Цель занятия – сформировать у студентов понимание сущности и содержания технологии набора, отбора и найма персонала и их роли в процессе формирования работоспособного коллектива.

Задачи:

- определить сущность и цель процедуры набора персонала как способа формирования работоспособного коллектива;
- охарактеризовать содержание основных этапов набора персонала и обозначить дилеммы предпочтений;
- дать определение понятия источников набора персонала и выделить их виды;
- показать особенности, недостатки и преимущества внутренних и внешних источников закрытия вакансий;
- охарактеризовать возможные альтернативы найму;
- определить экономическую эффективность методов набора персонала;
- определить сущность и цель процедуры отбора персонала;
- проанализировать основные этапы отборочной процедуры и сформулировать рекомендации, которых необходимо придерживаться специалисту по управлению персоналом;
- дать характеристику основных методов отбора персонала, отметив их особенности и ограничения.

План

1. Структура процедуры оценки кандидата на вакантную должность.
2. Источники набора персонала.
3. Сущность, процедура и методы отбора кандидатов.

1. Структура процедуры оценки кандидата на вакантную должность

Современные технологии и производство требуют не только высокой квалификации и исполнительской дисциплины работников, но и их творческого участия в производственной деятельности, отождествления себя с компанией, раскрытия личностного потенциала каждого работника. Поэтому подбор новых сотрудников на вакантные должности – это задача с минимальным правом на ошибку, заставляющая быть предельно внимательными всех участников этого процесса.

Со стороны компании важно не только поставить заслон на пути непрофессиональных, недобросовестных, ленивых, безынициативных претендентов, но и не просмотреть перспективные кадры, которые впоследствии могут составить «золотой фонд» организации. Не случайное везение, не чей-либо протекционизм, а тщательный отбор и всесторонняя оценка кандидатов гарантируют успешное решение одной из важнейших проблем управления персоналом – пополнения штата достойными сотрудниками и формирования кадровой политики компании в целом.

Оценка кандидатов на вакантную должность – вид деловой оценки персонала, который принято называть процессом отбора персонала. В процессе отбора персонала могут участвовать как внешние по отношению к организации-работодателю кандидаты на должность, так и собственные сотрудники. В процессе данного вида оценки проверяется соответствие кандидата требованиям должности или рабочего места. Сложившаяся в мировой практике технология проведения отбора персонала имеет несколько основных этапов: анализ анкетных данных, наведение справок, проверочные испытания, собеседование, формирование экспертного заключения оценочной комиссии.

Процедура подбора работников на вакантные должности включает ряд относительно самостоятельных, расположенных в строгой последовательности блоков, каждый из которых имеет собственную цель, задачи, схему действий, методы и инструментарий, конкретного исполнителя. Прием осуществляется путем

взаимодействия отдела кадров, службы безопасности, отдела техники безопасности, отдела пожарной безопасности, врача, руководителей подразделений компании, заинтересованных в заполнении конкретной вакансии. Каждое лицо отвечает за определенный этап процедуры приема в пределах своей компетенции. Общий контроль и ответственность за соблюдение предусмотренных процедур поиска, отбора и найма нового сотрудника возлагается на менеджера по персоналу.

Основными блоками (этапами) процедуры подбора сотрудника на вакантную должность являются:

- оценка потребности в персонале;
- разработка комплекса требований к кандидату на должность;
- объявление конкурса на замещение должности, поиск кандидатов;
- отбор кандидатов;
- прием на работу.

Функция найма персонала (рекрутинговая функция) появилась первой из всех современных технологий управления персоналом и уже прошла серьезный путь развития и совершенствования, однако при аудите управления персоналом могут быть выявлены многочисленные ошибки в построении системы оценки кандидатов:

- ошибки формирования заявок, когда найм по одной должности безуспешно продолжается месяцами, а количество просмотренных кандидатов измеряется сотнями;
- ошибки системы отбора, что приводит к разочарованию в профессионализме или личностных качествах вновь принятых работников;
- ошибки работы с кандидатами, когда новые работники по прошествии месяца с удивлением узнают, что условия их работы и оплата не соответствуют ожиданиям, и т.п.

Для оценки кандидатов, которые откликнулись на объявление о вакансии, менеджеру по персоналу необходимо иметь критерии оценки соискателей должности. Параметры, по которым в дальнейшем будут оцениваться кандидаты на вакантную должность, должны учитывать:

- требования к профессиональным знаниям;
- требования к профессиональным умениям (умение ставить задачи подчиненным, контролировать выполнение, готовить отчеты, проводить совещания и переговоры и т.д.), имеющие широкое контекстное применение;
- требования к личностным характеристикам (поведению, волевым качествам, коммуникабельности, агрессивности, эмоциональности и др.) с учетом корпоративной культуры;
- требования к индивидуальным свойствам (внимание, память, скорость реакции, утомляемость, стрессоустойчивость и т. п.), необходимым для выполнения определенной работы;
- требования к мотивационным качествам (должны максимально соответствовать применяемым в компании системам мотивации);
- требования к ценностям (должны коррелировать с ценностями компании).

Другими словами, необходимо составить перечень таких требований к кандидату, выполнение которых позволит ему не только быть специалистом в своей области, но и успешно работать в условиях компании, улучшить ее микроклимат и, возможно, даже решить некоторые проблемы, имеющиеся на данный момент в коллективе.

Например, мы знаем, что на нашем производстве переменный темп работы (то густо – и надо быстро и много работать, то пусто – и нечем себя занять). В этом случае мы будем указывать в требованиях и оценивать способность переключаться с одного режима работы на другой и работоспособность вообще. Более других здесь подойдут кандидаты с типом темперамента холерик или сангвиник.

Все требования заносятся в документ под названием карта вакансии (карта компетенций, модель компетенций), который имеет стандартную (для конкретной компании) форму и хранится в отделе кадров.

После того, как сформулированы критерии и определены возможные кандидатуры для замещения вакансии, организация может непосредственно приступить к отбору кандидатов.

2. Источники набора персонала

Источники набора персонала – способы рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы:

- распространения информации об имеющихся вакансиях;
- привлечения внимания потенциальных кандидатов;
- работы с соответствующими сегментами рынка рабочей силы.

Проанализируем последовательно обе группы источников.

Внутренние источники – это множество людей, уже работающих в данной организации. Разумное использование имеющихся людских ресурсов может позволить предприятию обойтись без нового набора.

Основными внутренними источниками закрытия вакансий являются:

- продвижение уже работающих на предприятии сотрудников;

- внутренний конкурс;
- совмещение должностей;

- ротация, т.е. перемещение работников по горизонтали без повышения или понижения в должности в целях оптимального использования их потенциала и закрытия вакансии. Очень часто организации используют ротацию управленческих кадров, которая осуществляется в следующих формах:

- повышение (или понижение) в должности с расширением (или уменьшением) круга должностных обязанностей, увеличением (или уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;

- повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущих за собой повышение в должности, но сопровождающееся повышением зарплаты;

- смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста зарплаты.

Внешние источники набора – это все то неопределенное число людей, которые способны работать в организации, но не работающие в ней в настоящее время.

Каналы привлечения выбираются исходя из особенностей соответствующих целевых групп, конкретной ситуации на рынке труда, финансового состояния предприятия и сложившихся предпочтений и опыта в этой области. В сферу анализа основных коммуникационных каналов должны быть включены:

- передача вербовочной информации сотрудниками организации (метод «из уст в уста»);
- поиски через государственную службу занятости;
- услуги частных агентств занятости;
- объявления в Интернете;
- объявления в средствах массовой информации (газетах, журналах, радио и телевидении);
- студенческие форумы карьеры, прямые контакты с вузами и школами;
- распространение рекламных материалов на месте вербовки (через торговые точки; через лиц, часто посещающих организацию; в связи с проводимыми предприятием ярмарками, презентациями и другими мероприятиями).

Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников приведены в табл. 1.

Таблица 1

Достоинства и недостатки источников набора

Источники	Достоинства	Недостатки
Внутренние	Повышает лояльность работника к организации Обеспечивает хорошее знание положительных и отрицательных сторон кандидата Дешевизна	Создает конфликт внутри организации между тем, кто был продвинут, и тем, кто не был Укрепление одного подразделения может привести к ухудшению работы другого
Внешние	Приносят свежую струю и новые идеи в организацию Позволяют использовать положительный опыт других организаций	Существует вероятность ошибок при наборе, так как не очень хорошо известен кандидат Снижает лояльность работников, которые хотели бы продвигнуться внутри организации Адаптация на новом месте требует больше времени, чем для тех, кто уже работает в организации

Набор персонала, как видно из сказанного выше, – это трудоемкая и достаточно затратная деятельность. Поэтому современные работодатели стремятся избегать найма во всех случаях, когда это возможно. Существуют следующие альтернативы найму.

Сверхурочная работа. Когда предприятию необходимо увеличить объем выпускаемой продукции, существует вероятность, что персоналу придется работать сверхурочно. При этом устраняется необходимость затрат на наем и принятие на работу дополнительных работников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительными доходами, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма и отсутствия на рабочем месте в рабочее время. Длительные либо частые сверхурочные работы приводят к росту затрат и уменьшению производительности труда.

Лизинг персонала. Для удовлетворения потребностей предприятия во временном найме существует услуга, оказываемая специальными агентствами и состоящая в предоставлении предприятию заемного персонала. Преимущество, которое дает его использование, состоит в том, что заемные работники являются сотрудниками агентства-провайдера. Недостатком является то, что временные работники обычно не знают специфики и последовательности работы в фирме, а это мешает эффективному трудовому процессу. Поэтому в лизинг обычно отдаются работники массовых профессий невысокой квалификации.

Вторичный наем. В современных западных фирмах, в том числе и работающих на территории РФ, все большее распространение получает вторичный наем, т. е. набор персонала среди сотрудников организации во временные подразделения и творческие группы. Он осуществляется или непосредственно руководителем, или на основе внутреннего конкурса. В результате временного привлечения работников на дополнительную работу, их вертикального и горизонтального перераспределения в крупных организациях складывается внутренний рынок труда.

Совмещение должностей. Суть совмещения состоит в возложении на работника дополнительных функций с соответствующим удлинением рабочего дня и увеличением вознаграждения. Преимущество данного метода состоит в том, что работник

быстро выходит на необходимый уровень производительности труда и метод не требует дополнительных затрат. Недостаток же проявляется в быстром накоплении усталости, росте аварийности, брака, снижении результативности труда.

3. Сущность, процедура и методы отбора кандидатов

Отбор кандидатов – это множество действий сотрудников кадровых служб и руководителей организации, нацеленных на выбор из числа заявителей тех, которые максимально соответствуют требованиям рабочего места.

Последствиями ошибочного выбора являются:

- снижение производительности труда;
- рост текучести кадров;
- повышение травматизма, аварийности;
- рост абсентеизма и ухудшение дисциплины;
- снижение конкурентоспособности и ухудшение имиджа организации;
- рост расходов, связанных с повторным отбором и дополнительным обучением.

Цель процедуры отбора – получить работников, в максимальной степени соответствующих критериям отбора. Для проведения качественного отбора кандидатов осуществлять эту работу целесообразно в несколько этапов.

Этап 1. Проведение процедуры *отбора*, ориентированной на выявление наиболее пригодных кандидатов. На данном этапе необходимо руководствоваться следующими соображениями:

1. Отбор проводится в соответствии с профилем требований к кандидату и учетом его профессиональных и личностно-индивидуальных качеств и способностей.

2. Отбор осуществляется в соответствии с принципами (см. лекцию 4).

3. Методы отбора должны быть экономически обоснованы, юридически допустимы, этически выверены; их следует применять в соответствии со статусом вакантной должности и в зависимости от иерархии и целей отборочной стадии.

Этап 2. *Предварительный отбор* подразумевает первичное ориентировочное «просеивание» кандидатов и предполагает использование менее финансово- и трудозатратных методов, включающих бесконтактное общение через анализ структурированного резюме и проведение короткой беседы-интервью.

На практике предварительный отбор осуществляется по определенной схеме (рис. 2).

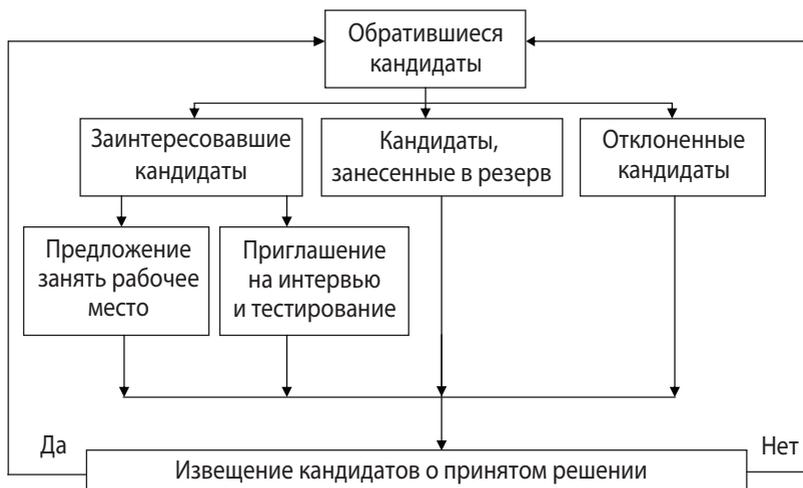


Рис. 2. Принятие решений при отборе кандидатов

Согласно практике, важным в телефонном контакте является профессиональное чутье интервьюера, верно предугадывающего «когда позвонить», «как начать разговор», «какие выражения использовать» и т. п.

Этап 3. *Окончательный отбор* направлен на выявление кандидатов, максимально соответствующих профилю требований, и предполагает использование комбинаций наиболее надежных и обоснованных (валидных) методов.

Если для проведения предварительного отбора могут быть задействованы менее квалифицированные работники отделов и служб управления персоналом, то к окончательному отбору должны привлекаться профессионалы, занятые на предприятии,

либо приглашаемые со стороны консультанты из оценочных и аналогичных им центров.

Эффективность методов отбора можно проанализировать с помощью так называемого коэффициента отбора:

$$\text{Коэффициент отбора} = \frac{\text{Число отобранных желающих}}{\text{Число желающих, из которых осуществляется выбор}}$$

При коэффициенте отбора, близком к 1:1, процесс селекции «короток и прост», поскольку количество желающих, из которого он осуществляется, невелико, при соотношении 1:2 вероятность найма более пригодных работников увеличивается, при этом усложняется отборочный процесс. Согласно имеющейся информации величина коэффициентов отбора разная для разных профессий: менеджеры – около 1:2, квалифицированные рабочие – около 1:1, профессионально-технические работники – 1:1, конторские служащие – около 1:2, чернорабочие – почти 1:2.

Эффективность службы персонала по поиску новых сотрудников можно рассчитать по следующей формуле:

$$K_n = (P_k + P_p + O_p) : Ч,$$

где K_n – качество набранных работников, %;

P_k – усредненный суммарный рейтинг качества выполненной работы набранными работниками;

P_p – процент новых работников, продвинувшихся по службе в течение одного года;

O_p – процент новых работников, оставшихся работать по прошествии одного года;

$Ч$ – общее число показателей, учтенных при расчете.

Например, P_k рассчитан по 18 показателям и составляет в среднем 4 балла по 5-балльной шкале, т. е. равен $18 \times 4 = 72$, удельный вес продвинувшихся работников – $P_p = 40$ %, удельный вес оставшихся работать по прошествии одного года $O_p = 85$ %. Тогда $= (72 + 40 + 85) : 3 = 65,6$ %.

Оптимальность показателя качества набранных работников анализируется ответственными за наем работниками, руководителем службы управления персоналом и представителем руководства предприятия.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоят различия между источниками и методами набора? Какие виды источников Вы знаете?
2. Охарактеризуйте внутренние источники набора, их достоинства и недостатки. Какие моменты при организации набора персонала из числа работников предприятия необходимо учесть?
3. Как следует относиться к факту работы родственников в одной организации? В одном подразделении? Как этот вопрос решается в организации, где Вы работаете?
4. Проанализируйте внешние источники набора персонала. В чем их достоинства и недостатки?
5. Какими критериями можно руководствоваться при выборе кадрового агентства для набора персонала?
6. В каких случаях Вам как специалисту отдела управления персоналом целесообразно обратиться к поиску кандидата на вакантное место через Интернет? телевидение? радио?
7. Каким источникам и методам привлечения персонала отдается предпочтение на предприятии, на котором Вы работаете? Что делается правильно и неправильно в этом отношении?
8. Всегда ли следует нанимать новый персонал? Существуют ли возможности и инструменты отказа от найма персонала?
9. Дайте характеристику эффективности различных источников найма персонала.
10. Какую роль в обеспечении организации квалифицированным персоналом играет технология отбора персонала?
11. Раскройте содержание стадии предварительного отбора. Какие проблемы на этой стадии решает служба управления персоналом и какими источниками информации о кандидатах пользуется?
12. Какими факторами обусловлен выбор методов отбора на стадии окончательного принятия решения о найме?
13. Как распределяются функции между специалистом службы управления персоналом и руководителем подразделения, на вакансию в котором производится отбор сотрудника?
14. Как определяется эффективность работы службы управления персоналом по поиску новых сотрудников?

15. Проанализируйте методы отбора, используемые на предприятии, где Вы работаете. Каким может быть план отборочного интервью (собеседования) при отборе самой массовой категории персонала?
16. Какие ошибки обычно допускают интервьюеры в процессе отборочного собеседования и как минимизировать отрицательные последствия этих ошибок?
17. Какие виды тестов используются при приеме на работу? Назовите несколько оснований для выделения видов тестов.
18. Назовите основные проблемы, возникающие при использовании такого метода отбора, как проверка рекомендаций и послужного списка. Каким образом можно преодолеть эти затруднения?
19. Всегда ли необходимо включать в число отборочных процедур медицинский осмотр и тест на употребление наркотиков? Обоснуйте свой ответ.

Основная литература

1. Кибанов А. Оценка и отбор персонала при найме и аттестации, высвобождение персонала / А. Кибанов, Д. Захаров, И. Федорова. – М. : Проспект, 2013.
2. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская ; под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. 695 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=551362#> (дата обращения 30.01.2017).

Дополнительная литература

1. Бухалков М. И. Управление персоналом : учебник / М. И. Бухалков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 400 с. (Высшее образование). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=337769> (дата обращения 30.01.2017).
2. Дейнека А. В. Управление персоналом организации : учеб. для бакалавров / А. В. Дейнека. – М. : Дашков и К°, 2015. – 288 с. – URL : <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=512044> (дата обращения 30.01.2017).

3. Куприянчук Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие : учеб. пособие / Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербакова. – М. : ИЦ РИОР : НИЦ Инфра-М, 2012. – 255 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=264424> (дата обращения 30.01.2017).
4. Суслов Г. В. Управление персоналом организации : учеб. пособие. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 154 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=549696> (дата обращения 30.01.2017).
5. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 554 с. – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=457823#> дата обращения 30.01.2017).
6. Управление персоналом: учеб. пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : Дашков и К°, 2012. – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=415303#> (дата обращения 30.01.2017).
7. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. В. П. Бычкова. – М. : НИЦ Инфра-М, 2012. – 237с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=319107> (дата обращения 30.01.2017).

Лекция 3

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА

Цель занятия – сформировать у студентов понимание сущности и содержания технологии управления адаптацией новых работников и определения места данной технологии в процессе управления персоналом организации.

Задачи:

- раскрыть сущность и виды процесса трудовой адаптации, раскрыть содержание ее различных этапов;
- сформировать понятие «управление процессом трудовой адаптации работника», охарактеризовать систему управления адаптацией;
- представить модель оптимального распределения обязанностей между непосредственным руководителем адаптанта и менеджером по персоналу;
- дать анализ общей и специализированной программ адаптации;
- ознакомить с примерной программой введения в должность.

План

1. Сущность, виды и этапы адаптации.
2. Цели и задачи системы управления адаптацией.
3. Программы адаптации.
4. Введение в должность.

1. Сущность, виды и этапы адаптации

Облегчить вхождение новых сотрудников в организацию призваны процедуры адаптации. **Адаптация** – это процесс активного

приспособления человека к новой среде; применительно к нашему разговору – это процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды предприятия.

В теории и практике управления персоналом принято выделять виды адаптации по следующим критериям:

1. *По отношениям субъект-объект:*

– активная – когда работник стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

– пассивная – когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

2. *По воздействию на работника:*

– прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника;

– регрессивная – пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. *По уровню:*

– первичная – когда молодой человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

– вторичная – при последующей смене работы.

4. *По направленности:*

– социально-психологическая адаптация;

– организационная адаптация;

– профессиональная адаптация;

– психофизиологическая адаптация;

– экономическая адаптация;

– культурно-бытовая адаптация.

Таким образом, трудовая адаптация – это сложный и многогранный процесс, структуру которого можно показать в виде схемы (рис. 3).

В процессе адаптации новичка в новой организации прослеживаются следующие стадии:

1. *Ознакомление*, т. е. получение информации о новой ситуации, критериях оценки деятельности, нормах поведения.

2. *Приспособление*, т. е. усвоение новым сотрудником основных ценностей организации при одновременном сохранении большинства собственных установок.

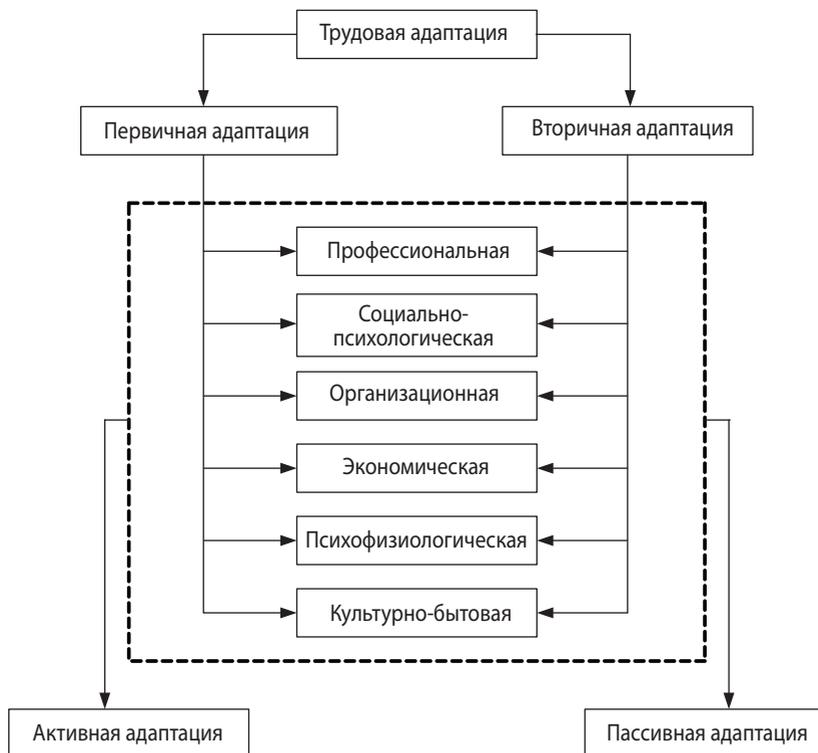


Рис. 3. Структура трудовой адаптации

3. *Ассимиляция*, т. е. полное приспособление работника к группе.

4. *Идентификация*, т. е. отождествление целей служащего с целями организации. По характеру идентификации различают безразличных, частично идентифицированных и полностью идентифицированных работников. «Костяк» организации, ее ядро, составляют полностью идентифицированные сотрудники.

Чаще всего личность четко осознает процесс адаптации и стремится успешно его завершить и определить свой новый социальный статус. Этому способствует то, насколько быстро и хорошо человек усваивает социальные роли в коллективе, разделяет его нормы и ценности, осознает цели и мотивы в рамках профессии, происходит сближение собственных ориентиров с ориентирами группы.

2. Цели и задачи системы управления адаптацией

Необходимость управления адаптацией определяется тем, что неадаптированный работник, как правило, работает хуже адаптированного, а *возможность* управления процессом адаптации доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Управление процессом адаптации – это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т. п. Управление процессом адаптации предполагает достижение следующих принципиальных целей:

- уменьшение стартовых издержек;
- уменьшение испытываемых новым работником озабоченности и страха провала в работе и в отношениях с новыми коллегами;
- сокращение текучести рабочей силы;
- экономия времени непосредственного руководителя и сотрудников по работе;
- развитие позитивного отношения к работе, реализма в ожиданиях и удовлетворенности работой.

Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы, формирования системы управления адаптацией. В эту систему, на взгляд многих специалистов, должны быть включены:

1. **Специализированные службы адаптации кадров.** На различных предприятиях организационно это делается по-разному в зависимости от численности персонала, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов. Службы адаптации работника могут выступать как:

- самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория);
- входить в состав других функциональных подразделений – в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т. п.

Важно, чтобы служба адаптации была составным звеном общей системы управления персоналом на предприятии.

2. ***Специалист по управлению адаптацией*** (в случае отсутствия специализированного подразделения).

Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии процесса адаптации являются:

- организация семинаров, курсов по различным вопросам адаптации;
- организация индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником;
- проведение интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность;
- организация специальных курсов подготовки наставников;
- использование метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий;
- подготовка и выдача разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом;
- подготовка замены при ротации кадров;
- проведение в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

3. ***Непосредственный руководитель адаптанта (линейный менеджер)***.

Процесс адаптации значительно облегчается участием в нем руководителя. В его обязанности входит:

- проведение предварительной работы с будущими коллегами с целью создания благоприятных ожиданий в отношении новичка;
- назначение наставника;
- проверка готовности рабочего места;
- представление новичка членам первичного трудового коллектива;
- организация содействия адаптанту в освоении требований рабочего места;
- подготовка и выдача разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом.

В течение первой недели руководителю желательно ежедневно видеться с работником, узнавать об успехах и помогать устранить проблемы. Это позволит в максимально короткие сроки составить представление о его слабостях и достоинствах, взаимоотношениях в коллективе, исполнительности, внешнем виде.

Оптимальное распределение обязанностей между непосредственным руководителем адаптанта и менеджером по персоналу представлено в табл. 2.

Таблица 2

Распределение обязанностей между линейным менеджером и менеджером по персоналу

Функции и мероприятия по ориентации	Обязанности	
	непосредственного руководителя	менеджера по персоналу
1. Составление программы ориентации	+	+
2. Ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		+
3. Организация экскурсий по рабочим местам		+
4. Представление непосредственному руководителю, инструктору по обучению		+
5. Объяснение задач и требований к работе	+	
6. Организация обучения	+	+
7. Введение работника в рабочую группу	+	
8. Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	+	

3. Программы адаптации

Программа адаптации представляет собой набор конкретных действий, которые нужно произвести сотруднику, ответственному за адаптацию, с новым работником. Большинство авторов

разделяют обозначенную программу на общую и специальную (специализированную).

Общая программа адаптации нацелена на вхождение нового работника в организацию в целом. В ходе проведения общей программы должны затрагиваться следующие вопросы:

- 1) общее представление о компании;
- 2) политика организации;
- 3) оплата труда;
- 4) дополнительные льготы;
- 5) охрана труда и соблюдение техники безопасности;
- 6) работник и его отношения с профсоюзом;
- 7) служба быта;
- 8) экономические факторы.

Затем может быть проведена **специальная программа адаптации**, осуществляемая как в формах бесед с сотрудниками того подразделения, в которое пришел новичок, так и собеседований с руководителем (непосредственным и вышестоящим). Обычно в специальной программе затрагиваются следующие вопросы:

- 1) функции подразделения;
- 2) рабочие обязанности и ответственность;
- 3) требуемая отчетность;
- 4) процедуры, правила, предписания;
- 5) представление сотрудникам подразделения.

В результате процесса адаптации (независимо от того, протекал ли он управляемо либо стихийно) организация получает адаптированного сотрудника. *Адаптированность человека в конкретной трудовой среде проявляется:*

- в его поведении;
- показателях трудовой деятельности, эффективности труда (его количестве, качестве);
- усвоении социальной информации и ее практической реализации;
- росте всех видов активности (трудовой, общественно-политической, познавательной);
- удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности (содержанием труда, заработной платой, организацией

труда, условиями труда, морально-психологическим климатом в организации, возможностью общеобразовательного и профессионального роста и т. д.).

4. Введение в должность

При устройстве человека в новую компанию либо при перемещении сотрудника с одной должности на другую внутри организации работник сталкивается с необходимостью адаптации к новому рабочему месту. Адаптация представляет собой процесс активного приспособления работника к новому рабочему месту, освоения требований новой должности. Однако *процесс приспособления по своей сущности имеет стихийный характер*: если у работника есть мотивация закрепиться на новом рабочем месте, он приложит максимум усилий к тому, чтобы удержаться на «завоеванной позиции». Помощь окружающих (а руководитель обязан оказывать ее по должности) в этом случае служит лишь подспорьем в деле самостоятельного решения многочисленных проблем, возникающих у адаптанта.

Лишь немногие организации в современных условиях могут позволить себе отдать процессы адаптации на откуп стихии – ведь в нового работника вложено уже немало времени и средств: компания понесла затраты на поиск кандидата, его оценку в ходе отборочных процедур, оформление документов при приеме на работу и т.д. Поэтому в большей части современных организаций стремятся *управлять процессами адаптации новичков с целью сокращения сроков их вхождения в должность и предотвращения нежелательных увольнений*. Управление процессом адаптации – это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки и снижение неблагоприятных последствий.

Формой управления процессами адаптации новых работников является совокупность кадровых процедур, называемых введением в должность. Введение в должность – комплекс мероприятий, предназначенных для быстрой и эффективной адаптации новых работников; направления адаптации, преимущественно

охватываемые программами введения в должность, – организационная и профессиональная. Однако при эффективно работающей системе управления вхождением адаптанта в организацию частично решаются также вопросы социально-психологической и культурно-бытовой адаптации.

Разрабатывая и реализуя программы введения в должность, руководство организации ставит перед службой управления персоналом и линейными менеджерами главную цель – повысить эффективность труда персонала за счет повышения качества управления человеческими ресурсами на стадии вхождения новых сотрудников в организацию. Эта цель реализуется посредством решения следующих задач:

- создания системы закрепления в организации работников, на поиск и отбор которых уже затрачены определенные средства;
- сокращения сроков адаптации нового персонала;
- снижения издержек предприятия за счет предотвращения аварий, травматизма, брака в работе, а также в целом некачественного выполнения заданий, что характерно для новичков;
- создания у адаптантов позитивного настроения на работу в организации, формирования мотивации на закрепление в новом коллективе, снижения у них уровня тревожности и неопределенности.

Для решения этих задач на предприятии по каждой группе должностных позиций разрабатываются конкретные программы введения в должность, которые представляют собой набор ознакомительных и адаптационных мероприятий, строго определенных по последовательности и срокам. Таким образом, программа введения в должность, разработанная в организации, позволяет обеспечить наилучший трудовой старт новому члену коллектива. Посредством ее осуществления происходит ознакомление новых сотрудников с общими правилами работы в организации, требованиями техники безопасности и охраны здоровья, с новыми рабочими условиями, корпоративными традициями и нормами поведения. На ряде отечественных предприятий большое внимание уделяется проведению с новичками тренингов и видеотренингов, позволяющих существенным образом снизить уровень стресса у вновь принятых работников.

В процессе реализации программ введения в должность очень важно предоставлять адаптантам обратную связь. Она может устанавливаться как путем регулярных бесед руководителя и наставника (куратора) с новичком, так и с помощью опросных методик. Пример опросного листа приведен в табл. 3.

Таблица 3

Опросный лист адаптанта¹

Наименование параметра адаптации	Балльная оценка				
	1	2	3	4	5
1. Уровень выполнения заданий					
2. Удовольствие от выполнения заданий					
3. Удовольствие от выполнения каждого отдельного задания					
4. Степень значимости выполняемой работы					
5. Степень законченности выполняемой работы					
6. Степень разнообразия работ					
7. Степень самостоятельности в организации и выполнении работ					
8. Возможность повышения профессионального уровня в процессе выполнения работ					
9. Удовлетворенность характером обратной связи по результатам выполнения работ					
10. Удовлетворенность от общения с непосредственным руководителем					
11. Удовлетворенность от общения с наставником					
12. Удовлетворенность от качества оборудования на рабочем месте					
13. Удовлетворенность от системы обслуживания рабочих мест					
14. Удовлетворенность от системы нормирования работ					

¹ Спивак В. А. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: Эксмо, 2016.

Наименование параметра адаптации	Балльная оценка				
	1	2	3	4	5
15. Степень удовлетворенности системой вознаграждения за труд					
16. Удовлетворенность условиями труда					
17. Удовлетворенность уровнем безопасности труда					
18. Удовлетворенность условиями быта и отдыха на предприятии					
19. Удовлетворенность от взаимодействия с коллегами					
20. Оценка социально-психологического климата в коллективе					

В результате затрат на разработку, внедрение и поддержание эффективной процедуры адаптации организация должна получить следующий результат:

1. Снижение издержек по поиску нового персонала.
2. Снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок как по инициативе администрации, так и по собственному желанию.
3. Формирование кадрового резерва (наставничество – это возможность для опытного сотрудника приобрести опыт руководства).
4. Сокращение времени выхода на точку рентабельности для новых сотрудников.

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое трудовая адаптация? Какова ее структура?
2. Раскройте содержание основных этапов адаптационного процесса.
3. Как соотносятся друг с другом понятия «социализация», «профориентация» и «трудовая адаптация»?
4. Какие преимущества получает организация, создающая и реализующая программы адаптации?

5. Каким образом распределяются функции и ответственность по управлению адаптацией нового сотрудника между специалистом по управлению персоналом и непосредственным руководителем адаптанта?
6. Какую роль играет институт наставничества в процессе адаптации? По каким критериям следует назначать наставника?
7. С какой целью в организациях разрабатываются программы адаптации?
8. Каково содержание программ адаптации и формы реализации этих программ?
9. Назовите критерии адаптированности работника. Каковы главные условия успешной адаптации?
10. Существуют ли в организации, где Вы работаете (проходили практику), программы адаптации и институт наставничества? Какие формы работы с адаптантами используются? Оценивается ли эффективность данных программ?

Основная литература

1. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская ; под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=551362#> (дата обращения 30.04.2017.).)

Дополнительная литература

1. Бухалков М. И. Управление персоналом : учебник / М. И. Бухалков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 400 с. (Высшее образование). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=337769> (дата обращения 30.04.2017).
2. Куприянчук Е. В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие : учеб. пособие / Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербакова. – М. : ИЦ РИОР : НИЦ Инфра-М, 2012. – 255 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=264424> (дата обращения 30.01.2017).
3. Суслов Г. В. Управление персоналом организации : учеб. пособие / Г. В. Суслов. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 154 с.

- (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=549696> (дата обращения 30.01.2017).
4. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 554 с. – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=457823#> (дата обращения 30.01.2017).
 5. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. В. П. Бычкова. – М. : НИЦ Инфра-М, 2012. – 237 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=319107> (дата обращения 30.01.2017).

Лекция 4

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

Цель занятия – сформировать у студентов понятия системы и принципов организации деловой оценки персонала, а также места данной технологии в процессе управления персоналом организации.

Задачи:

- определить место технологии деловой оценки персонала в системе кадрового менеджмента и обозначить сферы принятия кадровых решений, в которых используются результаты оценивания;
- охарактеризовать систему деловой оценки в организации и сформулировать принципы оценки работников;
- проанализировать содержание основных этапов оценки;
- дать анализ ошибок, допускаемых в процессе деловой оценки, и способы их минимизации;
- сформулировать рекомендации, которых должен придерживаться менеджер по персоналу при доведении результатов оценки до работников.

План

1. Цели, принципы и объект деловой оценки.
2. Способы минимизации ошибок в процессе оценки персонала.
3. Доведение результатов оценки до работников.

1. Цели, принципы и объект деловой оценки

Оценка работников, без преувеличения, является стержнем всей кадровой работы, поскольку все кадровые решения в той

или иной степени опираются на ее результаты. Генеральной целью оценки является повышение эффективности труда работников.

Деловая оценка персонала – это целенаправленный, организованный процесс определения соответствия качественных характеристик персонала и результатов его работы предъявляемым требованиям должности или рабочего места. Формальные методы оценки персонала начали применяться зарубежными фирмами в середине XX в., но активное использование оценки как технологии кадрового менеджмента началось в 70-е гг. прошлого века.

Система деловой оценки выполняет ряд важнейших функций: во-первых, *административную функцию*, так как результаты оценки предоставляют руководству возможность принимать обоснованные решения о дифференциации зарплаты, повышении в должности или увольнении;

во-вторых, *информационную функцию*. Оценка результатов труда необходима для информирования работника об уровне его работы, о сильных и слабых сторонах его деятельности и профессионального поведения, о резервах совершенствования. Деловая оценка является формой обратной связи в организации;

в-третьих, *мотивирующую функцию*, которая выражается в том, что итоги деловой оценки стимулируют работника к повышению квалификации и результативности труда.

Чтобы быть основой принятия кадровых решений, оценка должна отвечать следующим принципам:

- стратегическая ориентация;
- целенаправленность;
- комплексность;
- приоритетность;
- непрерывность;
- надежность;
- сравнимость;
- количественная определенность;
- справедливость и демократичность.

Одним из главных условий получения наилучших результатов деловой оценки является её организация. Правильно организованный процесс оценивания состоит из ряда этапов.

Первый этап – разработка методики деловой оценки. На этом этапе решаются следующие задачи:

- определение целей оценки персонала;
- установление показателей (критериев) оценки либо моделей компетенций;
- определение вида оценки;
- разработка и обоснование методов оценки.

После установления целей оценки определяются показатели (критерии) оценки. Оценка людей является весьма деликатной областью, требующей индивидуального подхода. Её иногда называют «ахиллесовой пятой» руководителей. Важно применять необходимое и достаточное количество показателей, не отдавая предпочтения какому-либо одному из них. С учётом многообразия показателей их условно разделяют на несколько групп.

К первой группе относятся показатели, характеризующие *затраты труда работника*, их интенсивность, сложность выполняемой работы, особенности организации рабочего процесса.

Ко второй группе относят показатели, оценивающие *результаты труда*, в том числе прямые и косвенные. Показателем прямых результатов является, например, количество продукции, произведённой работником за определённое время. Косвенные результаты в отличие от прямых свидетельствуют о влиянии труда одних работников на других.

Третья группа – это показатели *профессионального поведения*, в том числе: способность к сотрудничеству, коммуникабельность, чувство ответственности и др. Необходимость их оценивания связана с тем, что во многих случаях трудно оценить выполнение конкретных задач, которые могут быть непосредственно поставлены перед тем или иным исполнителем. Это имеет особое отношение к тем работникам, которые работают в группе (или продукт их труда является результатом групповых усилий). В данном случае результат работы группы определить легко, однако четко установить вклад каждого иногда практически невозможно. При этом работник, в конечном счете, может быть оценен на основе его поведения.

К четвёртой группе следует отнести *личностные качества работника* – порядочность, чуткость, честность, принципиальность и т. д. Оценка этих качеств часто имеет субъективный характер и поэтому требует некоторой осторожности. Кроме того, личностные качества не всегда напрямую связаны с результативностью труда.

Особую проблему представляет объективная оценка руководителей компании. Для оценки руководителей обычно создается комплексная *модель компетенций* – т.е. набор критериев, который непосредственно связывает широкий спектр конкретных видов деятельности с управлением персоналом.

Далее необходимо определиться с видом оценки. В практике виды оценок различают по ряду критериев. Так, в соответствии с критерием *повторяемости* различают оценки:

- регулярные, например, для определения размера вознаграждения;
- обусловленные случаем (перемещением и продвижением по службе, необходимостью получения справки-характеристики с места работы, при истечении испытательного срока и т. д.).

С точки зрения *периодичности* оценивание может проводиться:

- ежемесячно;
- ежеквартально;
- один раз в полгода;
- ежегодно;
- один раз в три – пять лет.

Следующим принципиальным вопросом методики является ***разработка и обоснование методов оценки.***

Второй этап – определение субъектов оценки.

При этом критериями выбора наиболее удачного варианта решения данной проблемы будут являться:

- возможности оценщиков (кто лучше знает работника);
- их способности (знания, опыт, индивидуальные качества оценщика, например, справедливость и объективность);
- мотивация (кто больше всего заинтересован в получении объективной оценки).

Следует иметь в виду, что главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за

объективность и полноту информации, обобщает мнения коллег, экспертов, работников.

В рамках данного этапа происходит создание и утверждение **оценочной экспертной комиссии**. Правильный выбор кандидатуры оценщика или группы оценщиков позволит минимизировать риски, связанные с проявлениями субъективизма, избежать нежелательных предубеждений и стереотипов при оценке персонала и принятии на её основе необходимых кадровых решений. При этом необходимо иметь в виду, что в процессе оценки работников нередко возникают ошибки и ложные представления, о последствиях которых должны заранее знать специалисты, проводящие оценку.

Третий этап – разработка процедуры оценки как последовательности действий. При этом определяются место, время оценки, ответственные за её проведение, порядок работы экспертной комиссии.

Четвертый этап – собственно проведение оценки персонала в разных формах, обобщение полученной информации, подготовка, проведение оценочной беседы.

Пятый этап – подведение итогов оценивания, принятие решений по результатам оценки.

2. Способы минимизации ошибок в процессе оценки персонала

Мы уже отмечали, что оценка персонала сопряжена со значительными трудностями и проблемами. К сожалению, практически любая организация допускает ошибки деловой оценки персонала. Типичными являются:

- недостаточность критериев;
- ошибочная снисходительность и ошибочная строгость;
- суждения на основе собственных характеристик;
- ошибочное уравнивание;
- низкая дифференциация;
- перенасыщенность информацией.

Недостаточность критериев. Выполнение типичной работы обычно предполагает решение определенного числа задач. Так, работа проводника пассажирского вагона включает в себя приглашение пассажиров в вагон, создание комфортных условий для поездки, обеспечение безопасности поездки. Результаты такой работы могут быть оценены с помощью ряда частных критериев, таких как умение хорошо говорить, успокоить в случае необходимости пассажиров, своевременно обеспечить их едой и напитками. При этом проводники, чья оценка исполнения сконцентрирована главным образом на этих критериях, могут четко им соответствовать, но при этом игнорировать другие задачи и аспекты работы.

Ошибочная снисходительность и ошибочная строгость. Каждый оценщик имеет собственную систему оценки, которая выступает как бы стандартом. Причем одни оценщики могут занижать оценку, другие завышать. Первое ведет к акцентированию внимания на позитивных аспектах, второе – на негативных. В первом случае работник оценивается выше, чем он того заслуживает, во втором – ниже.

Суждения на основе собственных характеристик. Когда оценщик оценивает других людей, давая заключение об их качествах, он особое значение придает тем качествам, которые ценит в себе. Например, если ему свойственна агрессивность, он может искать подобные качества и в других. Тот, кто агрессивен, получит положительные оценки, и наоборот. Конечно, если эта ошибка распространяется на всех работников, то проблема частично снимается. Хотя остается тот негативный факт, что оценка осуществляется с субъективных позиций.

Ошибочное уравнивание. Низкая дифференциация. Перенасыщенность информацией. Специалисты, которые проводят оценку персонала, могут быть классифицированы как оценщики:

- с высокой дифференциацией (тот, кто оценивает качества работников в большом диапазоне, с множеством градаций);
- с низкой дифференциацией (кто использует ограниченное число критериев и их небольшой размах).

Низкая дифференциация может приводить к игнорированию особенностей; оценка получается более общей, универсальной

по сравнению с тем, что есть на самом деле. Высокая дифференциация позволяет собрать подробную информацию обо всех особенностях (их крайних точках) и выявить отклонения.

Последствия ошибок могут быть достаточно серьезными как для организации, так и для ее подразделений и конкретных работников. С точки зрения подразделений и организации в целом следствием подобных ошибок могут являться недооценка одних проблем и переоценка других, принятие неэффективных кадровых решений, непринятие их вообще в тех случаях, когда это действительно требуется. Для работников подобная негативная практика может сопровождаться нарушением принципов справедливости и равенства при оплате труда, неудовлетворенностью работой, снижением чувства лояльности к руководству компании, уходом в другую организацию.

Полностью избежать субъективизма при проведении оценки персонала вряд ли удастся. Однако надо попытаться минимизировать возможные неточности и просчеты при проведении этой работы.

Минимизация ошибок

Первая группа решений связана с использованием максимально разнообразных видов оценки. Это позволит нивелировать ошибки, присущие какому-то одному виду оценки.

Вторая группа решений предполагает привлечение одновременно нескольких оценщиков и организацию их взаимодействия в процессе оценки.

Третья группа решений предполагает рациональное сочетание выборочных методов оценки.

Четвертая группа решений направлена на отбор, подготовку и повышение квалификации тех, кто проводит оценку персонала.

3. Доведение результатов оценки до работников

Цели оценки персонала могут быть достигнуты только в том случае, если ее результаты и принятые на ее основе решения будут доведены до исполнителей. Для многих менеджеров это является неприятным моментом. Поэтому они стараются избежать

беседы с работниками, если это оказывается возможным. На наш взгляд это происходит по трем основным причинам:

1. Менеджерам часто кажется неудобным и неприятным обсуждать с исполнителями их слабые места. При этом зачастую им приходится сталкиваться с непониманием, конфронтацией, агрессией работника, особенно в случае негативной оценки, сопровождающейся принятием нежелательных для работника решений (например, переход на нижеоплачиваемую работу).

2. Многие работники имеют склонность занимать оборонительную позицию, когда им указывают на какие-либо их упущения. Вместо того чтобы рассматривать замечания как помощь, основу для улучшения работы, многие работники стараются обвинить в своих упущениях других, например, своего руководителя, коллег или кого-то еще.

3. Работники, как правило, имеют завышенную оценку уровня своего исполнения и результатов работы. Так, по данным ряда авторов, примерно половина обследованных работников была оценена специалистами ниже среднего уровня. Тем не менее, по оценкам самих этих работников, доля тех, кто выполнял работу на среднем уровне и выше, составила 75 %. Таким образом, даже когда менеджеры объективно оценивают работников, последние склонны думать, что оценка их работы занижена.

Менеджер, проводящий беседу с работником по результатам оценки, должен стремиться к тому, чтобы оценка воспринималась работником как справедливая и совпадала с его самооценкой.

К числу других рекомендаций по доведению результатов оценки до исполнителей можно отнести следующие:

1. Установить в начале разговора взаимопонимание и доверие, создать доверительную атмосферу, сформировать конструктивный настрой.

2. Начать беседу с положительных результатов оценки.

3. Концентрироваться на специфических результатах и формах поведения, использовать факты, аргументы, цифры для подтверждения оценок.

4. Осуществлять обратную связь в безличностной форме (не критиковать человека как личность, говорить лишь о конкретных делах и поступках).

5. Учитывать временной фактор (лучше побеседовать с работником спустя несколько дней после того, как была завершена оценка).

6. Контролировать эмоции в процессе разговора.

7. Ориентировать работника на конструктивные изменения.

8. Привлечь самого работника к постановке задач по ликвидации слабых мест и недочетов в работе.

9. Установить промежуточные этапы контроля устранения недостатков.

10. Оговорить формы вознаграждения (или санкций в случае невыполнения поставленных задач).

Вопросы для самоконтроля

1. Что такое деловая оценка персонала? Каковы основные цели деловой оценки?
2. Какие функции выполняет деловая оценка в системе управления персоналом?
3. Назовите принципы деловой оценки и раскройте их содержание.
4. Что понимается под критериями и показателями оценки? Как соотносятся понятия «показатели оценки» и «модель компетенций»?
5. Какие группы показателей обычно используются и почему?
6. Какими соображениями необходимо руководствоваться при определении субъектов оценки?
7. Почему результаты оценки не всегда доводятся до оцениваемых работников? Какие проблемы необходимо решить менеджеру по управлению персоналом в процессе доведения результатов оценки?
8. Каковы типичные ошибки, которые допускают оценщики? Как избежать этих ошибок?
9. Как организован процесс оценки на предприятии, на котором Вы работаете? Как можно оптимизировать этот процесс?
10. Сформулируйте основные правила проведения оценочных бесед.

Основная литература

1. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская; под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=551362#> (дата обращения 30.01.2017).

Дополнительная литература

1. Дейнека А. В. Управление персоналом организации : учеб. для бакалавров / А. В. Дейнека. – М. : Дашков и К°, 2015. – 288 с. – URL : <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=512044> (дата обращения 30.01.2017).
2. Куприянчук Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие : учеб. пособие / Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербаква. – М. : ИЦ РИОР : НИЦ Инфра-М, 2012. – 255 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=264424> (дата обращения 30.01.2017).
3. Суслов Г. В. Управление персоналом организации : учеб. пособие / Г. В. Суслов. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 154 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=549696> (дата обращения 30.01.2017).
4. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 554 с. – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=457823#> (дата обращения 30.01.2017).
5. Управление персоналом : учеб. пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : «Дашков и К°», 2012. – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=415303#> (дата обращения 30.01.2017).
6. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. В. П. Бычкова. – М. : НИЦ Инфра-М, 2012. – 237 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=319107> (дата обращения 30.01.2017).

Лекция 5

МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ТРУДА

Цель занятия – сформировать у студентов понимание сущности и содержания технологии мотивации и стимулирования трудовой деятельности.

Задачи:

- рассмотреть теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- определить основные группы теорий мотивации и дать им краткую характеристику;
- выявить принципы и этапы создания системы стимулирования труда;
- раскрыть сущность и основные направления стимулирования трудовой деятельности.

План

1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
2. Теории мотивации.
3. Принципы и этапы создания системы стимулирования труда.
4. Сущность и основные направления стимулирования трудовой деятельности.

1. Теоретические основы мотивации и стимулирования трудовой деятельности

Мотивация персонала – одна из самых актуальных проблем при построении системы управления персоналом в организации. Чтобы изучить основные аспекты проблемы, необходимо раскрыть само понятие мотивации и связанные с ним термины.

Мотивация – динамический процесс внутреннего, психологического управления поведением; стремление человека удовлетворить свои потребности посредством определенной деятельности.

Потребность – проявление объективной необходимости для человека определенных благ, предметов или форм поведения.

Мотив – преимущественно осознанное внутреннее побуждение человека к определенному поведению, направленному на удовлетворение его потребностей.

Стимул – внешнее обстоятельство, воздействующее на поведение человека. Стимулами считаются некоторые блага (предметы, ценности), способные удовлетворить потребность при осуществлении определенных действий. Можно сказать, что стимул – это инструмент, вызывающий действие определенных мотивов. Если мотив характеризует стремление работника получить определенные блага, то стимул – сами эти блага.

Упрощенная модель мотивации, изображенная на рис. 4, сформулирована через понятие потребности. Потребность как осознанный недостаток, нехватка, отсутствие чего-либо важного для человека порождает определенные мотивы – побуждения, направленные на удовлетворение этих потребностей. Вызванное побуждением поведение, которое проявляется в форме конкретных действий, направлено на достижение цели (получить необходимое). Результатом достижения цели является удовлетворение потребности, которое может быть полным, частичным или не состояться вообще. Оценка результата порождает у человека новые потребности.

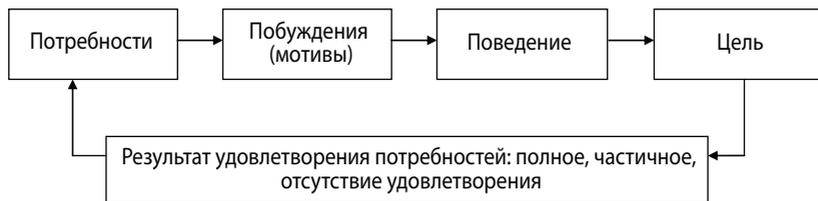


Рис. 4. Модель мотивации через потребность

Если в этой замкнутой схеме отсутствует потребность, то нужной мотивации не возникает, поэтому при отсутствии

внутренних мотивов работника к труду для запуска мотивационного механизма вводят внешние стимулы, которые смогут вызвать действие мотивов.

Исходя из этого, **мотивация трудовой деятельности** – это стремление работника удовлетворить свои потребности в определенных благах посредством труда, направленного на достижение целей организации. В процессе мотивации трудовой деятельности формируются и функционируют мотивы труда.

Мотив труда – это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками.

Стимул труда – побудительная причина заинтересованности в труде. В процессе трудовой деятельности в качестве стимулов рассматриваются блага, имеющиеся в распоряжении организации.

Стимулирование трудовой деятельности – это стремление организации с помощью моральных и материальных средств воздействия побудить работников к труду, его интенсификации, повышению производительности и качества труда для достижения целей организации.

Мотивационное ядро персонала организации – это система стимулов и мотивов, являющихся двигателем трудовой деятельности персонала в данный период жизни организации, это единство связанных между собой стимулов и мотивов.

2. Теории мотивации

Теория мотивации стала активно разрабатываться в XX в., хотя многие мотивы, стимулы и потребности были известны с древних времен. В настоящее время существует несколько различных теорий мотивации, которые условно можно разбить на три группы: первоначальные, содержательные и процессуальные теории мотивации.

Первоначальные теории мотивации складывались исходя из анализа исторического опыта поведения людей и применения

простых стимулов побуждения. Из наиболее известных следует отметить мотивацию «кнута и пряника» и теории X, Y, Z по отношению к процессу труда. Теории X, Y и Z исходят из наличия разных типов работников и предусматривают различные стимулы к труду: принуждение, самоутверждение, материальное и моральное поощрение.

Содержательные теории базируются на иерархии потребностей человека, которые являются движущей силой трудовой деятельности людей в процессе общественного производства.

Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

- теория потребностей Маслоу;
- теория существования, связи и роста Альдерфера;
- теория приобретенных потребностей Мак-Клелланда;
- теория двух факторов Герцберга.

Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение личности является функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, а также возможных последствий выбранного им типа поведения. Имеются три основные процессуальные теории мотивации:

- теория ожиданий Врума;
- теория справедливости Адамса;
- модель Портера-Лоулера.

3. Принципы и этапы создания системы стимулирования труда

Рассмотренные классические, содержательные и процессуальные теории мотивации позволяют сформулировать основополагающие принципы стимулирования персонала, которые необходимо соблюдать при создании системы стимулирования труда в организации, а именно:

– принцип объективности – непредвзятое, свободное от личных симпатий и антипатий отношение менеджера к результатам труда работника;

– принцип адекватности – соответствие вознаграждения трудовому вкладу;

– принцип предсказуемости – выплата вознаграждения в соответствии с прозрачностью системы стимулирования труда персонала в организации, полным пониманием работниками принципов вознаграждения;

– принцип своевременности вознаграждения – получение награды непосредственно после оценки результатов труда;

– принцип справедливости – распределение вознаграждения между сотрудниками в соответствии с функциональными обязанностями и профессионализмом каждого;

– принцип значимости – вознаграждение должно иметь для работника субъективную ценность, т.е. быть для него важным и существенным.

Разработка системы стимулирования труда предполагает определенный алгоритм и может быть представлена в виде следующих этапов:

1) описание рабочих мест, определение функциональных обязанностей на каждой конкретной должности, формальных требований к работнику, его профессионально важных качеств и личностных характеристик;

2) формирование структуры персонала организации, выделение однородных групп работников, создание классификации работ;

3) определение постоянной (окладной) части заработной платы для каждой из однородных групп работников, создание классификации работ;

4) определение постоянной (окладной) части заработной платы для каждой из однородных групп работников с учетом анализа внешних (стоимость специалиста на рынке труда) и внутренних (значимость специалиста для достижения целей организации) условий;

5) проекция стратегических целей организации на уровне подразделений и отдельных работников, выделение ключевых показателей эффективности;

б) определение переменной части заработной платы (индивидуальной надбавки) с учетом разработанных правил и механизмов стимулирования.

4. Сущность и основные направления стимулирования трудовой деятельности

Система стимулирования труда может быть представлена не только в виде выплат вознаграждения в денежной форме, но и другими составляющими. В наиболее полном виде система стимулирования охватывает материальное денежное стимулирование, материальное неденежное стимулирование и нематериальное стимулирование (табл. 4).

Материальное стимулирование – комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Структура материального стимулирования представлена на рис. 5.



Рис. 5. Структура материального стимулирования

Кроме материальных стимулов (денежных и неденежных) могут быть и нематериальные. Смысл понятия «нематериальный стимул» объединяет в себе все то, что, обязательно отразившись в чувствах человека и мысленных образах, реально затрагивает потребности и интересы личности. Нематериальное стимулирование базируется на знании психологических основ поведения человека в труде и понимании значимости трудовой деятельности в удовлетворении высших потребностей человека – как отдельного работника, так и персонала в целом.

В качестве потенциальных нематериальных стимулов могут рассматриваться все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые являются адекватными социально обусловленным потребностям личности. К нематериальным могут быть отнесены любые стимулы трудовой деятельности, за исключением денежного и неденежного материального вознаграждения персонала.

Основные направления **нематериального стимулирования** персонала – моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем (рис. 6). Приоритетность выбора того или иного направления нематериального стимулирования в практике работы с персоналом зависит от того, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников.



Рис. 6. Основные направления нематериального стимулирования персонала

**Основные направления стимулирования трудовой
деятельности**

Форма стимулирования		Основное содержание
1		2
МАТЕРИАЛЬНОЕ ДЕНЕЖНОЕ	Заработная плата (номинальная)	Оплата труда наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за проф. мастерство, доплаты за условия труда, совместительство, за работу в ночное время, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные и выходные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата или компенсация за отпуск и т. д.) заработную плату
	Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; введения компенсационных выплат; индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
	Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это – годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером получаемой зарплаты
	Участие в прибылях	Выплаты через участие в прибылях – это не разовый бонус. Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего это управленческие кадры)
	Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия (АО) и получение дивидендов: покупка акций по льготным ценам, безвозмездное получение акций

Форма стимулирования		Основное содержание
1		2
МАТЕРИАЛЬНОЕ ДЕНЕЖНОЕ	Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок не только работника, но и его супруга или друга в поездке). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом и поэтому более привлекательные
	Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на оплату транспортных расходов; приобретение транспорта: а) с полным обслуживанием (транспорт с водителем); б) с частичным обслуживанием
МАТЕРИАЛЬНОЕ НЕДЕНЕЖНОЕ	Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного уровня в Сбербанке РФ. Льготные режимы накопления средств
	Организация питания	Выделение средств на организацию питания на фирме; выплату субсидий на питание
	Продажа товаров, выпускаемых организацией	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
	Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
	Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
	Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания или заключение договоров с медицинскими предприятиями. Выделение средств на эти цели

Продолжение табл. 4

Форма стимулирования		Основное содержание
1		2
МАТЕРИАЛЬНОЕ НЕДЕНЕЖНОЕ	Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели
	Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
	Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей, внуков сотрудников фирмы; привилегированные стипендии
	Гибкие социальные выплаты	Компании устанавливают определенную сумму на «приобретение» необходимых льгот и услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг
	Страхование жизни	Страхование за счет средств компании жизни работника и членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, связанном со смертельным исходом, выплачиваемая сумма удваивается
	Медицинское страхование	Страхование как самих работников, так и членов их семей
	Льготы и компенсации, не связанные с результатами	Компенсации перехода на службу из других компаний – расходов, связанных с переездом, продажей, покупкой квартир, недвижимости, трудоустройство жены (мужа) и т.д.; премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением
	Отчисления в пенсионный фонд	Такой альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне

Форма стимулирования		Основное содержание
1		2
НЕМАТЕРИАЛЬНОЕ	Стимулирование свободным временем	Регулирование времени по занятости: путем предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпуска, возможности выбора времени отпуска и т.д.; путем организации гибкого графика работы; путем сокращения длительности рабочего дня за счет высокой производительности труда
	Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе измерения чувства его удовлетворенности работой и предполагает наличие творческих элементов в его труде, возможность участия в управлении, продвижения по службе в пределах одной и той же должности, творческие командировки
	Моральное стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, размещение фотографий на доске почета. В зарубежной практике используются почетные звания и награды, публичные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США используется для морального стимулирования модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и пр.)

Основным видом материального денежного стимулирования является выплата сотруднику заработной платы.

Сущность **заработной платы** раскрывается через ряд ее основных аспектов: 1) заработная плата – это цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи; 2) заработная плата – это часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на

принадлежащий ему ресурс труда; 3) заработная плата – это доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между наемными работниками в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом.

Все системы оплаты труда в зависимости от того, какой основной показатель применяется для определения результатов труда, принято разделять на две большие группы, называемые сдельной и повременной формами оплаты труда (рис. 7).



Рис. 7. Формы и системы оплаты труда

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятий «потребность», «мотив», «стимул».
2. Объясните модель механизма мотивации через потребность.
3. На каком принципе основаны первоначальные теории мотивации?
4. Что анализируют содержательные теории мотивации?
5. Чем процессуальные теории мотивации отличаются от содержательных?
6. Какие основополагающие принципы необходимо соблюдать при создании системы стимулирования труда?
7. Поясните задачи каждого этапа алгоритма, применяемого для разработки системы стимулирования труда.
8. Какие направления стимулирования труда выделяют в практике управления персоналом?
9. Чем отличается материальное неденежное стимулирование от материального денежного стимулирования? Какие виды льгот для работников оно предполагает?
10. Перечислите методы нематериального стимулирования труда.
11. Назовите основные формы и системы оплаты труда.

Основная литература

1. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская; под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=551362#> (дата обращения 30.01.2017).

Дополнительная литература

1. Бухалков М. И. Управление персоналом : учебник / М. И. Бухалков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 400 с. (Высшее образование). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=337769> (дата обращения 30.04.2017).
2. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании : учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 282 с. (Высшее образование). – URL :

- <http://znanium.com/bookread2.php?book=347768> (дата обращения 30.01.2017).
3. Дейнека А. В. Управление персоналом организации : учеб. для бакалавров / А. В. Дейнека. – М. : Дашков и К°, 2015. – 288 с. – URL : <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=512044> (дата обращения 30.01.2017).
 4. Кибанов А. Я. Управление персоналом : учеб. пособие / А. Я. Кибанов [и др.] – М. : НИЦ Инфра-М, 2013. – 238 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=339115> (дата обращения 30.01.2017).
 5. Куприянчук Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие : учеб. пособие / Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербакова. – М. : ИЦ РИОР : НИЦ Инфра-М, 2012. – 255 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=264424> (дата обращения 30.01.2017).
 6. Суслов Г. В. Управление персоналом организации : учеб. пособие / Г. В. Суслов. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 154 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=549696> (дата обращения 30.01.2017).
 7. Управление персоналом : учеб. пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : Дашков и К°, 2012. – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=415303#> (дата обращения 30.01.2017).

Лекция 6

РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Цель занятия – сформировать у студентов понимание сущности развития и обучения персонала как важнейшей функции кадрового менеджмента.

Задачи:

- дать определения ключевым терминам: развитие персонала, образование, обучение персонала;
- перечислить основные виды обучения персонала и дать им характеристику;
- определить формы, методы и средства обучения персонала;
- рассмотреть этапы процесса обучения персонала.

План

1. Ключевые термины: развитие, образование, обучение персонала.
2. Виды обучения персонала.
3. Формы, методы и средства обучения персонала.
4. Процесс обучения персонала.

1. Ключевые термины: развитие, образование, обучение персонала

Обращаясь к теории рассматриваемого нами вопроса, следует сказать, что в самом широком смысле под *развитием персонала* понимают совокупность мероприятий, направленных на повышение качества человеческих ресурсов организации. Цель развития персонала – обеспечение организации хорошо

подготовленными работниками в соответствии с ее целями и стратегией развития.

Специалисты в области развития и обучения персонала выделяют два вида развития персонала: общее и профессиональное.

Общее развитие персонала – это процесс обогащения интеллектуального капитала работников, осознания окружающей действительности, принятия новых ценностей, расширения социальных связей и возможностей партнерства, способствующих полному раскрытию индивидуального трудового потенциала с целью личностного роста и увеличения вклада в дела организации.

Профессиональное развитие персонала – это система взаимосвязанных мероприятий, направленных на совершенствование профессиональных компетенций работников и их мотивации с целью выполнения не только необходимых для работы обязанностей, но и новых функций для решения актуальных и перспективных задач организации.

Сущность профессионального развития персонала заключается в повышении уровня знаний, формировании умений, отработки навыков, овладении различными способами коммуникации, совершенствовании трудовой, производственной и организационной культуры для удовлетворения личных потребностей и запросов предприятия.

Важнейшим средством профессионального развития персонала является обучение. *Обучение персонала* – основной путь получения профессионального образования. Это целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников. От термина «обучение персонала» следует отличать понятие «образование».

Образование – процесс и результат усвоения систематизированных знаний, умений, навыков и способов поведения, необходимых для подготовки человека к жизни и труду.

Возрастание роли обучения в процессах повышения конкурентоспособности предприятия и организационного развития обусловлено следующими тремя факторами:

1. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

2. Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации.

3. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений сильно затрудняется или становится невозможным.

Для того чтобы высшее руководство было готово рассматривать обучение в числе ведущих приоритетов, обучение должно быть полезным как для всей организации, так и для отдельных работников.

Выгоды, получаемые организацией в результате обучения персонала, выражаются в следующем:

- обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности, и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности (повышение качества и производительности (эффективности) труда персонала, сокращение издержек и снижение себестоимости, снижение травматизма и т. п.);

- повышение приверженности персонала своей организации, снижение текучести кадров;

- повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся социально-экономическим условиям и требованиям рынка. Таким образом, организация повышает ценность находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов;

- обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

Для работника польза от обучения состоит в следующем:

- более высокая удовлетворенность своей работой;

- рост самоуважения;

- рост квалификации, компетентности;

- расширение карьерных перспектив как внутри, так и вне организации.

2. Виды обучения персонала

Специалисты в Т&D-сфере выделяют большое количество видов профессионального обучения персонала (табл. 5).

Таблица 5

Классификация видов обучения

Критерий для классификации	Тип обучения
По срокам обучения	Долгосрочное Среднесрочное Краткосрочное
По уровню организации процесса обучения	Организованное Неорганизованное
По месту обучения	На рабочем месте Вне рабочего места
По целевым группам программ обучения	Для руководителей Для специалистов Для рабочих массовых профессий Для персонала всех категорий (открытые программы обучения)
По опыту работы в компании	Обучение новых сотрудников Обучение опытных сотрудников
По субъекту, инициировавшему обучение	Организационное Самообучение, самообразование
По целям обучения	Необходимое Поддерживающее Текущее развивающее Стратегически развивающее

В практике обучения персонала самым распространенным является деление на внутреннее и внешнее обучение.

Внутреннее (внутрифирменное, корпоративное) обучение персонала – это особая система обучения персонала, ориентированная на персонал конкретного предприятия и строящаяся на решении специфических именно для данной организации проблем, проводимая как на территории предприятия, так и в корпоративных учебных центрах с привлечением как собственных, так и внешних преподавателей.

Внешнее обучение персонала – обучение, осуществляемое в сторонних учебных организациях – образовательных, учебных и бизнес-центрах, тренинговых и консалтинговых компаниях.

Кроме внутреннего и внешнего обучения персонала, традиционно выделяют еще четыре вида. Это: 1) подготовка новых работников; 2) переподготовка (переобучение); 3) повышение квалификации; 4) обучение вторым (смежным) профессиям.

Подготовка кадров – планомерное и организованное обучение и выпуск квалифицированных кадров для всех областей человеческой деятельности, владеющих совокупностью специальных знаний, умений, навыков и способов общения.

Подготовка считается законченной, если получена квалификация для конкретной деятельности.

Начальная подготовка – развитие знаний, умений, навыков и способов общения как фундамент для дальнейшей профессиональной подготовки.

Специализированная подготовка предназначена для получения специфической, профессиональной квалификации, углубления знаний и умений в целях овладения определенной профессией.

Повышение квалификации кадров – обучение кадров в целях усовершенствования знаний, умений, навыков и способов общения в связи с ростом требований к профессии или повышением должности.

Переподготовка кадров – обучение кадров в целях освоения новых знаний, умений, навыков и способов общения в связи с овладением новой профессией или изменившимися требованиями к содержанию и результатам труда.

Обучение вторым (смежным) профессиям с начальным либо более высоким уровнем квалификации происходит в целях расширения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях применения коллективных форм организации труда, а также по совмещаемым профессиям.

3. Формы, методы и средства обучения персонала

Существуют три формы обучения персонала:

- индивидуальная;
- бригадная;
- курсовая.

При **индивидуальном обучении** к каждому обучаемому прикрепляется инструктор, назначаемый из числа квалифицированных рабочих или мастеров. Обучение проводится в соответствии с программой на отдельном рабочем месте в реальных производственных условиях.

Бригадная форма обучения применяется при обучении группы рабочих по одной специальности.

Курсовая система обучения предполагает два этапа:

- первый – в учебных группах на специально созданной для этого учебно-производственной базе под руководством инженеров отдела производственного обучения;
- второй – на рабочих местах в действующих цехах предприятия под руководством мастера производственного обучения или индивидуально под руководством инструктора.

Методы обучения – это те способы, с помощью которых преподаватель решает стоящие перед ним задачи по обучению, управляет учебным процессом.

Чаще всего специалисты выделяют методы обучения в зависимости от характера связи с практической деятельностью:

- 1) методы обучения, применяемые в ходе выполнения работы (обучение на рабочем месте);
- 2) методы обучения вне рабочего места (должностных обязанностей).

М. И. Магура и М. Б. Курбатова, известные специалисты в области управления персоналом, выделяют следующую классификацию методов обучения:

- традиционные методы;
- методы активного обучения;
- методы профессионального обучения.

Традиционные методы обучения: лекция, семинар, учебные кино- и видеофильмы.

Методы активного обучения большое внимание уделяют именно практической отработке знаний, навыков и умений.

Всю совокупность методов активного обучения в свою очередь можно разделить на пять подгрупп:

- 1) игровые методы (ролевые, деловые игры и т. д.);
- 2) тренинговые методы (бизнес-тренинги, тренинги личностного роста и т. д.);
- 3) проблемно-дискуссионные методы (групповая дискуссия, кейс-стади и т. д.);
- 4) имитационные методы (баскет-метод, моделирование и т. д.);
- 5) методы обучения посредством использования новых информационных технологий (e-learning, дистанционное обучение и т. д.).

Методы активного обучения персонала относятся к обучению вне рабочего места. Обучение вне рабочего места, как правило, касается руководителей или высококвалифицированных специалистов.

1. **Игра** – это метод обучения манере вести себя в различных производственных ситуациях и при принятии решений комплексных технологических, организационных, экономических, социальных, психологических задач. Осуществляется по заданным правилам. В практике обучения персоналом распространены деловые и ролевые игры.

Игровые методы обучения имеют ряд преимуществ: игра обычно интересна участникам и захватывает их; развивает практические умения и навыки; ориентирует людей на выработку новых, нестандартных идей и подходов, нахождение оптимального способа разрешения возникших трудностей; способствует умению активно взаимодействовать с другими людьми.

К недостаткам можно отнести: некоторые ситуации нельзя инсценировать; некоторые участники могут не воспринимать происходящее всерьез; участники иногда слишком увлекаются игрой и хотят выиграть любой ценой, забывая, что главная цель – научиться решать конкретные задачи; продолжительный метод обучения; требует хорошей организации и соблюдения всех правил.

2. **Тренинг** – обучение посредством интенсивной проработки учебного материала в ходе игровых ситуаций, выполнения

специальных упражнений и применения других методов активного обучения. Тренинг направлен не столько на обучение, сколько на развитие качеств личности и интеллекта, овладение определенными установками, позициями, подходами, оценками и т. д. В составе тренинговой группы обычно не более 12 человек, и тренинг не может идти менее 8 часов (оптимально 16–24 часа).

Качество обучения сильно зависит от профессионализма и личных качеств тренера. Тренинг – это дорогостоящий метод.

Традиционно выделяют два направления тренингов: бизнес-тренинги и тренинги личностного роста.

В настоящее время большой популярностью пользуются бизнес-тренинги: тренинги коммуникативной компетентности, управления временем, продаж, эффективного ведения переговоров, командообразования, управления конфликтами, лидерства, управленческих навыков.

3. Проблемно-дискуссионные методы включают в себя:

– *групповое обсуждение (групповая дискуссия)* – выступление преподавателя (или лидера группы) при активном участии слушателей в форме вопросов и комментариев. Иногда преподаватель не требуется, однако необходим лидер;

– *метод конкретных ситуаций («кейс-стади» или «гарвардский метод»)* – групповое обсуждение и разбор конкретных профессиональных ситуаций из опыта практической деятельности организации, которые могут быть представлены в виде описания, видеофильма и т. д. Это один из самых старых и испытанных методов активного обучения навыкам анализа проблем и подготовки решений. Приветствуется многовариантность решения одной и той же ситуации. Не допускается увлечение дискуссиями и доминирование в них отдельных лиц, что требует высокого профессионализма руководителя;

– *workshop («мастерская», «практический семинар», «рабочая встреча»)* – это особый, интерактивный метод работы с группой. Рабочая встреча, участники которой собираются для обсуждения определенных проблем компании и выработки их решений;

– *брейнсторминг («мозговая атака»)* – обсуждение и решение проблемы путем свободных ассоциаций новых и самых разнообразных идей;

– *сторителлинг* (от английского story telling – «рассказывание историй») заключается в том, чтобы с помощью мифов и историй из жизни организаций обучать молодых сотрудников правилам работы в корпорации.

Проблемно-дискуссионные методы обучения привлекательны за счет многих преимуществ: группа обучается общению – диалогу и, как результат, формируется всестороннее видение предмета; у каждого слушателя есть возможность высказаться, что способствует рождению новых идей; стимулируется творческая активность и продуктивность группы; развиваются аналитические способности, навыки принятия решений и их аргументация.

Недостатки данной подгруппы методов: руководитель или лидер группы должен обладать умением управлять дискуссией, чтобы слушатели не отвлеклись от заданной темы и работали эффективно; лидер группы может доминировать над остальными участниками; нежелание участников включаться в обсуждение; переключение обсуждения с проблемы на личности; возможна излишняя эмоциональность некоторых участников; монополизирование дискуссии отдельными участниками.

4. ***Имитационные методы*** представлены моделированием и баскет-методом.

Моделирование – воспроизведение реальных условий работы (например, использование тренажеров, симуляторов, макетов, компьютеров и др.). Быстрый, эффективный, но дорогостоящий метод подготовки персонала.

Упражнение в корзине для бумаг («почтовый ящик», баскет-метод, *in-Tray*) – метод обучения на основе имитации ситуаций, часто встречающихся в практике работы руководителей. Обучаемому предлагают выступить в роли руководителя, которому требуется в срочном порядке разобрать накопившиеся на его столе деловые бумаги (корреспонденцию, докладные записки, отчеты, факсы, телефонограммы и т.д.) и предпринять по ним определенные действия. Предварительно обучаемый получает всю необходимую информацию об организации и ее руководителе, от лица которого ему приходится выступать. Цель игры – научить быстро ориентироваться в ситуации, выявлять и ранжировать проблемы, принимать в сжатые сроки решения.

5. Методы обучения посредством использования новых информационно-коммуникационных электронных технологий (e-learning), включают в себя программированное обучение, компьютерное обучение и дистанционное обучение.

Суть *программированного обучения* состоит в высокой степени структурированности предъявляемого материала и пошаговой оценке степени его усвоения. Информация предъявляется небольшими блоками в печатном виде, а чаще на мониторе компьютера. После прочтения каждого блока обучающийся должен пройти контрольное мероприятие (например, тестирование), призванное оценить глубину понимания и степень усвоения изучаемого материала.

Компьютерное обучение – вариант программированного обучения. Возможности компьютерной техники позволяют обучающимся начинать изучение предмета с того уровня, который соответствует их сегодняшнему уровню знаний, их опыту и способностям, и двигаться вперед в собственном, удобном для них темпе.

Компьютерное обучение оказывается очень полезным для таких видов деятельности, где цена ошибки очень велика, или таких, где обучение в реальных условиях обходится очень дорого (авиация, космонавтика, железнодорожный транспорт). Особенно эффективным такое обучение будет в сочетании с использованием тренажеров, что позволяет максимально приблизиться к рабочей ситуации.

Дистанционное обучение – обучение, которое ведется параллельно с основной профессиональной деятельностью путем активного использования современных информационных и телекоммуникационных технологий. Оно представляет собой обучение на расстоянии, без личного контакта между преподавателем и учащимся. В конце обучения выполняется контрольное задание, по результатам которого принимается решение о выдаче удостоверения о повышении квалификации.

В настоящее время многие компании успешно реализуют e-learning в формате *видеоконференций, вебинаров*.

Методы профессионального обучения характеризуются тем, что обучение проводится не в аудиториях, а в процессе выпол-

нения обучающимися своей профессиональной деятельности. К данным методам относятся:

– *обучение на рабочем месте* – это один из самых распространенных методов обучения: работник помещается в реальную производственную ситуацию, работу и секреты мастерства ему показывает опытный работник или мастер;

– *наставничество* – патронаж за обучающимся со стороны более опытного человека, постоянно следящего за профессиональным развитием обучающегося, оказывающего ему помощь советами, рекомендациями; выполнение заданий наставника с постепенным переходом к самостоятельной работе. Метод особенно важен там, где практический опыт играет существенную роль в профессиональном становлении специалиста – на производстве, в здравоохранении. Разновидностью наставничества является *buddying* (от англ. buddy – друг, приятель). Buddying – это, прежде всего, поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита одного человека другим для того, чтобы были достигнуты его результаты и цели. Этот метод основан на предоставлении друг другу объективной и честной обратной связи и поддержке в выполнении целей и задач (как личных, так и корпоративных) и в освоении новых навыков. Buddying отличается от наставничества тем, что работника поддерживает его коллега или руководитель, но при этом они оба абсолютно на равных. Этот принцип не предполагает никакой иерархичности, и обратная связь действует в обе стороны;

– *смена рабочего места (ротация)* – получение знаний и приобретение опыта в результате систематической смены рабочего места, должности, в том числе и в других подразделениях организации;

– *secondment* – это разновидность ротации персонала. «Прикомандирование» сотрудника на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Такая ротация отличается от обычного перемещения кадров тем, что подобный обмен может быть не только внутренним, когда работники переходят в другое структурное подразделение той же компании, но и внешним, при котором людьми обмениваются целые организации, причем, как правило, относящиеся к разным сферам

(коммерческие, государственные предприятия, небольшие локальные компании, школы, благотворительные ассоциации). В России данный метод используется довольно редко;

– *стажировка* – направление специалистов и руководителей для приобретения нового опыта в головные офисы, филиалы, дочерние предприятия, подразделения, другие организации (в том числе и зарубежные), где они с помощью закрепленных консультантов (руководителей стажировки) осваивают незнакомые для них направления и методы деятельности;

– *производственный инструктаж (адаптация)* – разъяснение и демонстрация приемов работы непосредственно на рабочем месте, проводимые либо сотрудником, давно и успешно выполняющим те или иные функции, либо специально подготовленным инструктором;

– *ассистирование или подготовка стажеров* – обучение и ознакомление работника с проблемами высшего и качественно иного порядка задач при одновременном принятии на себя некоторой доли ответственности. Обучающийся работает под руководством опытного специалиста, но получает более низкую зарплату, чем работающие на этой должности;

– *подготовка в проектных группах* – сотрудничество, осуществляемое в учебных целях в проектных группах, создаваемых на предприятии для разработки крупных, ограниченных сроком задач;

– *делегирование полномочий* – передача сотрудникам определенных должностных обязанностей с полномочиями принятия решения по оговоренному кругу вопросов. При этом менеджер обучает подчиненных в ходе выполнения работы;

– *метод усложняющихся задач* – специальная программа рабочих действий, выстроенная по степени их важности, расширения объема заданий и повышения сложности. Заключительная степень – самостоятельное выполнение задачи;

– *использование учебных методик, инструкций* – обучение какому-либо виду работ по инструкции. Осуществляется самостоятельно либо, если задача очень сложная, под руководством специалиста (например, как работать с определенным станком);

– «спаривание» («близнецы»). Применяется для руководителей. Предполагает, что старый и новый руководители на протяжении некоторого времени (от нескольких дней до нескольких месяцев) работают вместе для передачи секретов мастерства. Это потенциально конфликтно, а поэтому не всегда эффективно. Здесь целесообразнее партнерство в форме опеки и наставничества, но на более высоком уровне, чем для рядовых работников;

– *job shadowing* («следование как тень») – разновидность метода «близнецы». Метод обучения тех, кто собирается работать в компании. Суть его заключается в том, что обучающийся сопровождает опытного сотрудника в реальной рабочей обстановке, следует за ним, как «тень», в течение рабочего дня;

– «инструкционный тренинг». По этой системе инструкторы сначала обучают мастеров, которые затем обучают своих рабочих. Данный метод основан на мультипликативном эффекте обучения.

Методы профессионального обучения позволяют входить в работу сразу же в процессе ее выполнения, требуют меньших затрат и обеспечивают связь с практикой. Однако многие профессиональные методы предполагают участие в процессе обучения наставника или инструктора, а это требует их тщательного отбора.

В распоряжении современных организаций находится огромное количество методов развития и обучения персонала всех уровней и накоплен определенный опыт их использования. К началу XXI века корпоративное обучение персонала стало реальным конкурентом высших и средних профессиональных учебных заведений, а по многим параметрам превзошло их.

Средства обучения – разнообразнейшие материальные средства и орудия учебного процесса, благодаря использованию которых более успешно и за рационально сокращенное время достигаются поставленные цели обучения. К средствам обучения относится все, что необходимо для реализации цели.

Виды средств обучения: материальные объекты, знаковые системы.

Материальные объекты: учебное оборудование, инструменты, приборы, демонстрационное оборудование, технические средства обучения.

Знаковые системы: учебники; учебно-методические пособия, дидактические материалы, карточки-задания, инструкционные карты, опорные конспекты, изобразительные пособия: схемы, диаграммы и т. д.

4. Процесс обучения персонала

Системное обучение персонала в отличие от разовых мероприятий предусматривает несколько этапов: планирование, организацию, реализацию и контроль. Они представлены на рис. 8.

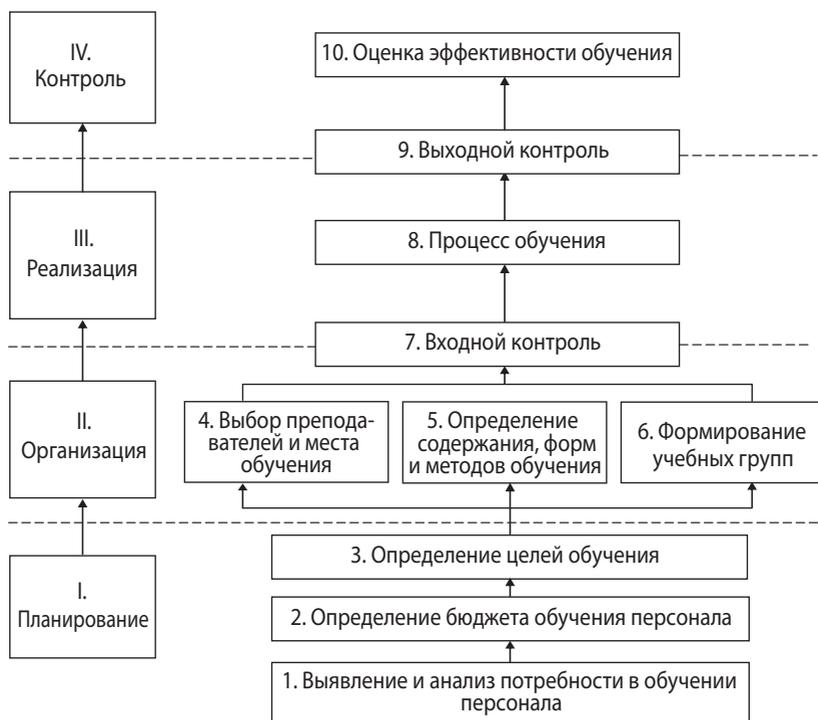


Рис. 8. Этапы системного обучения персонала в организации

Для выявления потребности в обучении целесообразно использовать следующие методы:

1. *Оценка информации о работниках, имеющейся в Службе управления персоналом* (базовое образование, стаж работы, принимал ли работник ранее участие в программах обучения или повышения квалификации и др.).

2. *Оценка рабочих результатов* (деловая оценка, аттестация) – сильные и слабые стороны в работе конкретного человека.

3. *Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации* и планов отдельных подразделений и определение уровня квалификации и профессиональной подготовки персонала, необходимого для их успешной реализации.

4. *Наблюдение за работой персонала* и анализ проблем, мешающих эффективной работе.

5. *Сбор и анализ заявок на обучение персонала* от руководителей структурных подразделений. Сегодня это один из наиболее распространенных в российских организациях методов определения потребности в обучении работников.

6. *Организация работы с кадровым резервом* и работа по планированию деловой карьеры.

7. *Изменения в работе*, предъявляющие более высокие требования к квалификации персонала.

8. *Индивидуальные заявки и предложения работников* – работник может выступить инициатором обучения и подать заявку на имя руководителя отдела обучения персонала, завизированную непосредственным руководителем, указав, в каком именно обучении он нуждается.

9. *Опросы или интервью работников* позволяют точнее определить потребность в обучении для конкретных категорий персонала, конкретных подразделений или отдельных работников.

10. *Бенчмаркинг* – изучение опыта других организаций. Часто опыт конкурентов или родственных предприятий дает важные подсказки, связанные с необходимостью обучения той или иной категории персонала для поддержания необходимого уровня конкурентоспособности.

Следующим важным этапом планирования обучения персонала является **планирование бюджета**. Следует помнить, что стоимость учебного мероприятия складывается из прямых и сопутствующих затрат.

Прямые затраты: оплата самого процесса обучения, то есть работы преподавателей (тренеров, консультантов) по проведению занятий и подготовке раздаточных и иных необходимых материалов (слайдов, видеофильмов, компьютерных программ и т. п.).

К *сопутствующим затратам* относятся: аренда помещения и оборудования, стоимость расходных материалов, стоимость проезда, проживания, питания обучаемых и преподавателей.

Необходимо помнить, что организация кроме прямых и сопутствующих затрат несет еще и косвенные, однако в бюджет учебного мероприятия они уже не входят.

Косвенные затраты – зарплата сотрудников (обучаемых и внутренних преподавателей) за время обучения и упущенная выгода компании вследствие их отсутствия на рабочем месте.

Уточнив потребность организации в обучении разных категорий работников и спланировав бюджет, можно переходить к **формулированию целей обучения персонала**. Без четкого определения целей обучение теряет свою направленность и осмысленность для исполнителей (как преподавателей, так и организаторов обучения).

При этом ясно определенные цели обучения решают следующие задачи:

- цели служат ориентиром при разработке содержания учебных программ;
- четкая постановка целей обучения позволяет лучше и точнее определить требования к обучающимся;
- ясно сформулированные цели обучения помогают преподавателю и организаторам лучше понять, на что должны быть направлены основные усилия, то есть выделить основные приоритеты в обучении;
- цели обучения служат основой для последующей оценки эффективности учебных программ, курсов, семинаров;
- четкая постановка целей обучения позволяет обеспечить лучшее соответствие между потребностью в обучении, содержанием и методами обучения.

Дальнейшая организация учебного процесса требует **определения пула преподавателей**. Для этого необходимо сделать

выбор из двух альтернатив: искать преподавателей «на стороне» либо привлекать к обучению персонала собственных сотрудников.

Если организации для подготовки и развития персонала обучение требуется не постоянно, а время от времени и для небольшого числа работников, то организация может позволить себе заказать это обучение в специализированных организациях, работающих в сфере бизнес-образования (в ряде случаев объединяясь с другими организациями). Если же перед организацией стоит задача обучения большого числа работников на регулярной основе, то более целесообразно организовать подготовку собственных преподавателей или пригласить на постоянную работу соответствующих специалистов (преподавателей, тренеров, инструкторов).

Определение содержания обучения – следующий шаг в процессе подготовки учебного мероприятия. Контент должен, прежде всего, вытекать из конкретных задач, стоящих перед компанией в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Другим требованием является своевременное обновление знаний работников и поддержание высокого уровня их профессиональной компетентности.

К важнейшим характеристикам изучаемого материала могут быть отнесены:

- его содержание;
- сложность;
- степень структурированности.

Содержание учебных программ, выбор форм и методов обучения зависит от целей обучения, от категории работников, которые проходят обучение, от уровня подготовки и опыта преподавателя.

Формирование учебных групп должно осуществляться в зависимости от уровня подготовки работников, профессии и т. д.

Условия, в которых проводится обучение, должны не только обеспечить высокий уровень усвоения знаний и навыков в рамках учебной программы, но и минимизировать отвлекающие моменты, которые могут оказать негативное влияние на уровень мотивации и на концентрацию внимания слушателей.

При организации обучения следует обеспечить:

- хорошее освещение;
- хорошую вентиляцию;
- комфортную температуру;
- отсутствие отвлечений и постороннего шума;
- возможность трансформации учебного помещения соответственно используемым методам обучения;
- оснащение учебных помещений необходимой мебелью и оборудованием.

Успешное достижение целей обучения предполагает не только создание благоприятных условий для обучающихся, не только верное определение содержания обучения и выбор средств, которые наилучшим образом позволят решить эти задачи, но и максимально полное использование важнейших принципов, обеспечивающих высокую эффективность учебной деятельности. Специфика обучения персонала организаций состоит в том, что речь идет об обучении взрослых людей, которые уже получили не только среднее или среднее профессиональное, но и часто высшее образование. Это, с одной стороны, накладывает определенные ограничения на процесс обучения, а с другой – открывает перед преподавателем широкие возможности в силу наличия у большинства слушателей хорошего уровня базовых знаний.

Среди важнейших принципов, реализация которых обеспечивает успех обучения, можно в первую очередь выделить следующие:

- обеспечение слушателей полной и своевременной обратной связью об эффективности их обучения;
- практическая отработка получаемых знаний и навыков (практика);
- перенос приобретенных знаний и навыков в рабочие условия;
- востребованность результатов обучения;
- формирование и поддержание высокой мотивации к обучению;
- учет исходного уровня знаний обучающихся.

Важнейшим аспектом построения эффективного обучения в организации является построение качественной системы

оценки эффективности обучения. Отсутствие такой системы может привести к:

- значительному снижению качества обучения;
- отсутствию эффективных средств управления обучением;
- общему снижению эффективности обучения.

Наибольшее распространение при проведении оценки эффективности обучения в организации сегодня получила модель оценки обучения, базирующаяся на работах Киркпатрика и Варра, Берда и Рэкхэма. Данная модель оценки эффективности обучения хорошо зарекомендовала себя на практике.

Модель оценки эффективности обучения предполагает четыре уровня оценки эффективности обучения:

- уровень 1: реакция слушателей на программу обучения;
- уровень 2: оценка знаний и опыта, полученных слушателем по программе обучения;
- уровень 3: оценка поведения на рабочем месте;
- уровень 4: оценка влияния программы обучения на деятельность организации.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятию «развитие персонала» и раскройте его сущность.
2. Перечислите виды развития персонала и раскройте их сущность.
3. Определите цели и задачи профессионального развития персонала.
4. Дайте определения понятиям «обучение персонала» и «образование». Объясните, в чем заключается разница между данными понятиями.
5. Назовите основные виды обучения персонала и дайте им краткую характеристику.
6. Проанализируйте формы организации обучения персонала, их преимущества и недостатки.
7. Перечислите традиционные методы обучения персонала в организации и раскройте их особенности.
8. Перечислите методы активного обучения персонала в организации и раскройте их особенности.

9. Перечислите методы профессионального обучения персонала в организации и раскройте их особенности.
10. Охарактеризуйте обучение персонала как процесс.
11. Перечислите основные направления работы по организации и реализации программ обучения персонала.

Основная литература

1. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская ; под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=551362#> (дата обращения 30.01.2017).

Дополнительная литература

1. Бухалков М. И. Управление персоналом : учебник / М. И. Бухалков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 400 с. (Высшее образование). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=337769> (дата обращения 30.01.2017).
2. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании : учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 282 с. (Высшее образование). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=347768> (дата обращения 30.01.2017).
3. Дейнека А. В. Управление персоналом организации : учеб. для бакалавров / А. В. Дейнека. – М. : Дашков и К°, 2015. – 288 с. – URL : <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=512044> (дата обращения 30.01.2017).
4. Куприянчук Е. В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие : учеб. пособие / Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербакова. – М. : ИЦ РИОР : НИЦ Инфра-М, 2012. – 255 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=264424> (дата обращения 30.01.2017).
5. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О. К. Минева [и др.] ; под ред. О. К. Миневой. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 160 с.

- (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=542393> (дата обращения 30.01.2017).
6. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 554 с. – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=457823#> (дата обращения 30.01.2017).
 7. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. В. П. Бычкова. – М. : НИЦ Инфра-М, 2012. – 237 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=319107> (дата обращения 30.01.2017).

Лекция 7

ДЕЛОВАЯ КАРЬЕРА И ЕЕ РАЗВИТИЕ

Цель занятия – сформировать у студентов понимание сущности деловой карьеры работника и содержания деятельности руководства организации и службы управления персоналом по управлению деловой карьерой.

Задачи:

- раскрыть сущность и содержание деловой карьеры;
- рассмотреть типы и модели деловой карьеры;
- определить основные этапы деловой карьеры и проанализировать их содержание;
- раскрыть сущность технологии управления деловой карьерой.

План

1. Деловая карьера: сущность и содержание.
2. Типы и модели деловой карьеры.
3. Этапы деловой карьеры, их содержание.
4. Управление деловой карьерой.

1. Деловая карьера: сущность и содержание

Слово «карьер» произошло от итальянского «*carriera*», что в переводе на русский язык означает «бег, жизненный путь, поприще». Уже в самой этимологии заложена двойственность в современном понимании карьеры, динамичная и статичная характеристики этого явления. Карьера понимается, во-первых, как процесс движения; во-вторых, как результат этого движения.

Деловая карьера – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков,

способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

Понятие «карьера» отражает единство двух понятий: «профессиональный рост» и «должностной рост».

Профессиональный рост – преобладание в трудовой деятельности человека профессиональной специализации, работа преимущественно в одной профессиональной области, достижение и признание профессиональным обществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности. Часто бывает, что профессиональный рост является предпосылкой для роста должностного.

Должностной рост – отражает изменение преимущественно должностного статуса человека, его социальной роли, степень и пространство должностного авторитета в организации.

Цели карьеры состоят в следующем:

- профессия (вид деятельности) или занимаемая должность должны соответствовать самооценке и поэтому доставлять моральное удовлетворение;

- работа должна находиться в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;

- работа должна носить творческий характер и позволять достичь определенной степени независимости;

- труд хорошо оплачивается или есть возможность получать большие побочные доходы;

- работа позволяет продолжать активное обучение, заниматься воспитанием детей, домашним хозяйством.

Поскольку большую часть социальной жизни человек проводит в организациях, социальным для него является организационное пространство, которое, как часть общего социального пространства, характеризуется многомерностью. При этом каждая мерность организационного (карьерного) пространства образована отдельным вектором возможного развития и продвижения работника: должностным, профессиональным, статусным или монетарным. А каждый из этих карьерных векторов, будучи

в той или иной мере формализован, содержит совокупность карьерных позиций, последовательность которых и составляет карьеру. Должностной вектор образуется должностными ступенями, профессиональный – квалификационными разрядами, статусный – статусными рангами, монетарный – уровнями вознаграждения.

Таким образом, карьера представляет собой процесс профессионального, социально-экономического развития человека, выраженный в его освоении ступеней должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций. Другими словами, карьера – это развитие человека и освоение им социального пространства (если речь идет о межорганизационной карьере) или экспансия человека в организационном пространстве конкретного предприятия (если рассматривается внутриорганизационная карьера). Но и в том, и в другом случае человеком осваивается некая возможная, предоставляемая существующими условиями совокупность элементов организационной структуры, понимаемая как карьерное пространство индивида.

Карьерное пространство – относительно обособленная совокупность должностей должностной структуры, задающей необходимые условия для реализации профессионального опыта персонала.

В широком смысле карьерное пространство – это все те должностные, профессиональные, статусные и материальные возможности для развития и роста, которые имеет в своем распоряжении организация. Если в компании благоприятная карьерная среда, но узкое карьерное пространство (не более двух-трех уровней иерархии при относительно небольшой численности), неизбежно возникнут трудности с продвижением даже самых перспективных работников.

Требования к карьерному пространству выглядят следующим образом:

- развитая структура;
- «высокая» иерархическая лестница;
- большая номенклатура должностей;

- относительная стабильность должностной структуры;
- несколько направлений деятельности или бизнеса;
- возможность простора для творческого, профессионального и должностного роста;
- наличие дочерних предприятий или филиалов;
- значительная прослойка управляющих («белых воротничков»);
- оптимальное соотношение должностей, способствующих состоятельности в развитии персонала;
- адекватность целям и задачам, которые стоят перед организацией;
- заметная ротация кадров.

Большая организация или корпорация представляет гораздо более широкие возможности для карьеры.

Для реализации формальных возможностей, заложенных в карьерном пространстве, необходима карьерная среда. **Карьерную среду** следует рассматривать как единство необходимых (карьерное пространство) и достаточных условий, созданных в организации для управления карьерой.

К достаточным условиям карьерной среды следует отнести: наличие объекта управления карьерой; наличие системы, механизмов, техники и технологий управления карьерой; готовность персонала воспринять эти технологии управления карьерой, подготовленность руководителей и кадровых служб к такой работе с персоналом; наличие действенных материальных и моральных стимулов должностного роста – мотивационной среды.

Многообразие взаимодействий и взаимовлияний всех вышеперечисленных факторов обуславливает и многообразие видов карьеры.

2. Типы и модели деловой карьеры

В зависимости от классификационного критерия могут быть выделены следующие типы карьеры (табл. 6).

Типы карьеры

№ п/п	Критерий классификации	Типы карьеры
1	2	3
1	По признаку индивидуальной профессионализации	Профессиональная
2		Должностная
3	По степени приверженности к организации	Внутриорганизационная
4		Межорганизационная
5	По степени специализированности	Специализированная
6		Неспециализированная
7	По направленности	Вертикальная
8		Горизонтальная
9		Ступенчатая
10		Скрытая
11	По скорости переходов с позиции на позицию	Стабильная
12		Стремительная
13		Нормальная
14	По содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений	Властная
15		Квалификационная
16		Статусная
17		Монетарная

По признаку индивидуальной профессионализации. С точки зрения индивидуальной профессионализации можно выделить профессиональную и должностную карьеру.

Для *профессиональной* карьеры характерно преобладание в трудовой деятельности человека профессиональной специализации; работа преимущественно в одной предметной профессиональной области; достижение им и признание профессиональным сообществом результатов его труда, авторитета в конкретном виде профессиональной деятельности. Как правило, профессиональная карьера человека складывается в организации, и часто бывает так, что профессиональные достижения создают предпосылки для формирования внутриорганизационной карьеры

или должностной карьеры в организации. Профессиональная карьера – рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное скорее с расширением инструментария и областей деятельности).

Должностная карьера отражает изменение преимущественно должностного статуса государственного служащего, его социальной роли, степень и пространство должностного авторитета в организации. Это перемещение как по вертикали, так и по горизонтали должностной структуры в организации.

По степени приверженности к организации:

– *внутриорганизационная*, связанная с траекторией движения человека в организации. Она охватывает последовательную смену стадий развития работника (обучение, продвижение и т. п. вплоть до ухода на пенсию) в рамках одной организации. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной;

– *межорганизационная*, означающая, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных особенностей, уход на пенсию. Эти стадии работник проходит последовательно, работая на различных должностях в разных организациях. Эта карьера также может быть специализированной и неспециализированной.

По степени специализированности:

– *специализированная*, когда работник в процессе трудовой деятельности, проходя все стадии развития, реализует себя в рамках профессии или области деятельности, в которой он специализируется, независимо от того, работает он в одной организации или в разных. Например, начальник отдела сбыта в одной организации может стать начальником отдела сбыта в другой организации – это связано с возможно большим вознаграждением, перспективами служебного продвижения. Или начальник отдела кадров может стать заместителем директора по персоналу;

– *неспециализированная*, когда в процессе развития работник получает возможность трудиться в различных подразделениях и становится многофункциональным специалистом; этот путь также может быть осуществлен как в одной организации, так и в разных. Данный тип карьеры широко развит в Японии.

По направленности:

– *карьера вертикальная* – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальной карьерой понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда);

– *карьера горизонтальная* – вид карьеры, который предполагает либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.); к горизонтальной карьере можно также отнести расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие горизонтальной карьеры не означает неперемного и постоянного движения вверх по организационной иерархии;

– *карьера ступенчатая* – вид карьеры, совмещающий элементы горизонтальной и вертикальной карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. Такой вид карьеры встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы;

– *карьера скрытая* – вид карьеры, являющийся наименее очевидным для окружающих. Он доступен ограниченному кругу работников, как правило, – имеющих обширные деловые связи вне организации. Под скрытой карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Например, приглашение работника на недоступные другим сотрудникам встречи, совещания

как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства. Такой работник может занимать рядовую должность в одном из подразделений организации. Однако уровень оплаты его труда существенно превышает вознаграждение за работу в занимаемой должности.

По скорости переходов с позиции на позицию:

– *стабильная*, в случае которой работник трудится на одной и той же должности в одной организации длительной время (семь-восемь лет);

– *стремительная*, при которой работник меняет рабочие места, должности или виды деятельности чаще чем раз в три года;

– *нормальная*, когда количество переходов не превышает одного раза в три года.

По содержанию происходящих в процессе карьерного движения изменений:

– *властная карьера* связана либо с формальным ростом влияния в организации посредством движения вверх по иерархии управления, либо с ростом неформального авторитета работника в организации;

– *квалификационная карьера* предполагает профессиональный рост, движение по тарифной сетке той или иной профессии;

– *статусная карьера* означает доминирование статуса над размером зарплаты при выборе работником карьерного пути. Статусная карьера предполагает возрастание статуса, авторитета, престижа работника в организации, происходящее одновременно с повышением его в должности либо выражаемое присвоением различных рангов, званий за выслугу лет, выдающийся вклад в развитие фирмы и т. д.;

– *монетарная карьера* – это повышение уровня вознаграждения работника, а именно: уровня оплаты труда, объема и качества предоставляемых ему социальных льгот и привилегий, что тоже может происходить одновременно с должностным ростом и автономно.

Все многообразие вариантов карьеры, согласно А. П. Егоршину, образуется за счет сочетания четырех основных моделей, а именно: «трамплин», «лестница», «змея», «перепутье»¹.

Карьера «трамплин» широко распространена среди руководителей и специалистов. Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию. Модель карьеры «трамплин» для линейного руководителя показана на рис. 9.

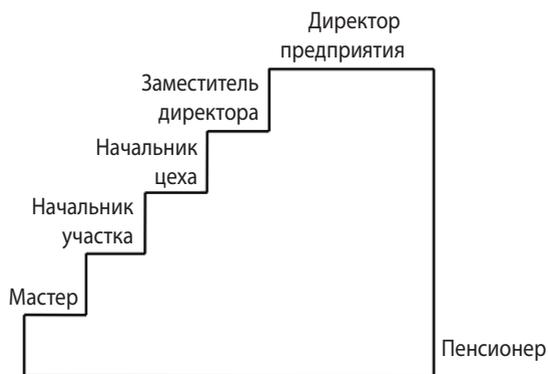


Рис. 9. Модель служебной карьеры «трамплин»

Модель карьеры «лестница» предусматривает, что каждая ступенька служебной карьеры представляет собой определенную должность, которую работник занимает фиксированное время, например, не более 5 лет. Такого срока достаточно для того, чтобы войти в новую должность и проработать с полной отдачей. С ростом квалификации, творческого потенциала

¹ Егоршин А. П. Карьера одаренного менеджера: учеб. пособие [для рук. предприятий и орг. спец. по упр. персоналом, преподавателей и аспирантов]. М.: Логос, 2007. 406 с.

и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации (рис. 10).



Рис. 10. Модель служебной карьеры «лестница»

Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала, когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, широта кругозора, профессиональные знания и умения.

После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом. Однако вклад руководителя и специалиста в качестве консультанта ценен для предприятия.

Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста (рис. 11). Она предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую с занятием каждой непродолжительное время (1-2 года). Например, мастер после обучения в школе менеджеров работает последовательно диспетчером, технологом и экономистом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает линейному руководителю возможность более глубоко изучить конкретные функции

управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности. Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6-9 лет работает заместителем директора по кадрам, коммерции и экономике и всесторонне изучает важные участки деятельности.

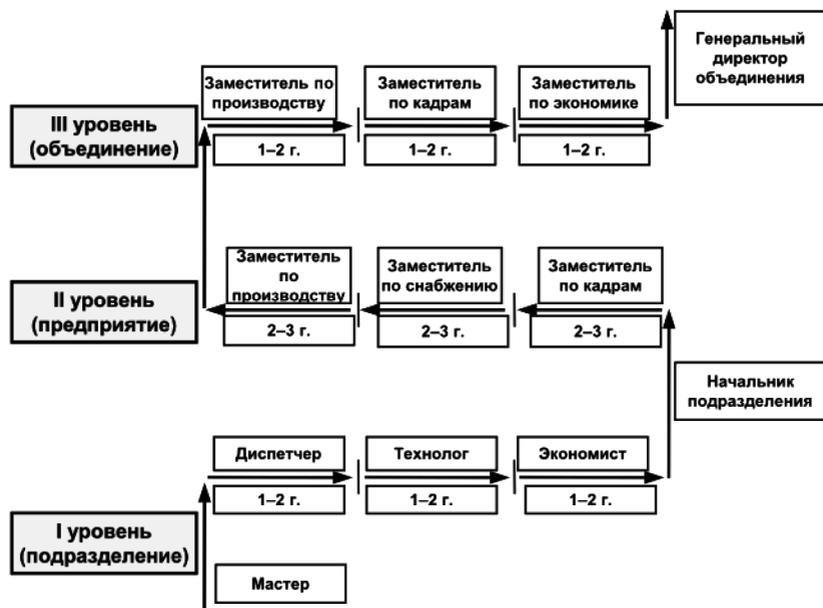


Рис. 11. Модель карьеры «змея»

Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления. Это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемещения и детальное изучение социально-психологического климата в коллективе.

Модель карьеры «перепутье» предполагает по истечении определенного фиксированного или переменного срока работы прохождения руководителем или специалистом комплексной оценки (аттестации), по результатам которой принимается решение о повышении, перемещении или понижении в должности.

Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор в форме контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

Модель карьеры «перепутье» для линейного руководителя выглядит следующим образом (рис. 12).

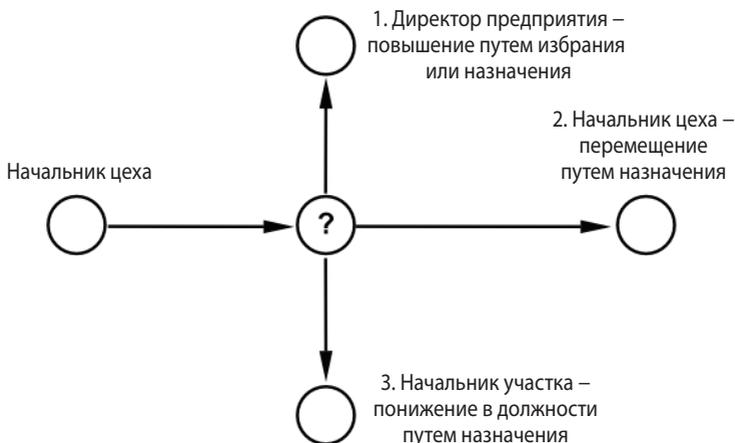


Рис. 12. Модель карьеры «перепутье»

3. Этапы деловой карьеры и их содержание

На протяжении своей карьеры человек проходит через различные этапы (табл. 7).

Содействие работнику в поэтапном продвижении в карьере в пределах предприятия (организации) является обязанностью кадровых служб и руководителей соответствующих предприятий.

4. Управление деловой карьерой

Управление деловой карьерой – это комплекс мероприятий, проводимых кадровой службой организации по планированию, мотивации и контролю служебного роста работника исходя из

Таблица 7

Этапы карьеры и потребности

Этап	Название этапа	Возрастная граница	Характеристика человека на этапе	Важные потребности
1	2	3	4	5
1-й	Дорабочий (предыдущий) этап	До 25 лет	Обучение в школе; обучение в средних и высших учебных заведениях (профессиональное обучение)	Физиологические, здоровые
2-й	Становление (утверждение)	До 30 лет	Самостоятельная работа; генератор идей в выбранной области; независимость в работе; обретение уверенности в себе; состояние независимости может привести к некоторым проблемам, появлению «провала» в работе	Безопасность, сохранение
3-й	Продвижение по службе	До 45 лет	Стремление расширить круг своих интересов на предприятии (в организации); стремление к взаимодействию с другими организациями; тренинг и взаимодействие с другими профессионалами; несет ответственность за работу других работников, особенно тех, которые находятся на 2-м этапе	Достижение, уважение, автономия
4-й	Сохранение	До 60 лет	Формирование стратегии развития предприятия, долгосрочное стратегическое планирование; генерирование идей; определение и содействие карьере своих последователей; взаимодействие с важными фигурами других организаций; умение влиять на других; отбор персонала	Уважение, самовыражение

его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий организации. Управление деловой карьерой позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека.

Управление карьерой имеет три общие цели:

- гарантировать, что потребности организации в преемственности управления удовлетворятся;
- обеспечить перспективным работникам обучение и практический опыт, который позволит им работать на том уровне ответственности, которого они способны достичь;
- дать имеющим потенциал работникам рекомендации и оказать поддержку, если они хотят его реализовать и сделать успешную карьеру с помощью организации, своих талантов и стремлений.

В процессе построения карьеры индивидов наиболее часто интересуют следующие пять факторов мотивации:

- Справедливость в карьере. Персонал надеется на беспристрастность в организационном контроле, на систему продвижения, способствующую карьерному повышению.
- Заинтересованность руководства. Персонал хочет, чтобы руководство играло более активную роль в развитии карьеры. Сотрудников интересует наличие обратной связи, чему способствует регулярное проведение анкетных опросов и предоставление высшему руководству развернутой информации о положении дел.
- Полная осведомленность. Сотрудники хотят знать обо всех существующих возможностях продвижения в организации.
- Интересы сотрудников. Сотрудники хотят, чтобы их интересы учитывались при планировании и развитии карьеры. Разное отношение индивидов к своей карьере определяется прежде всего личными факторами (потребности, интересы, установки). Одних интересует вертикальная карьера, других – горизонтальная, третьих – монотонная.
- Удовлетворенность карьерой. Степень удовлетворенности карьерой определяется множеством факторов и зависит от

возраста и рода занятий. Высокая степень неудовлетворенности приводит либо к кризису, либо к смене места работы, профессии.

Управление карьерой может быть реализовано за счет решения следующих задач:

1. Планирование индивидуального профессионального развития и должностного перемещения.

2. Организация обретения необходимого уровня профессиональной подготовки.

3. Активизация деятельности персонала с целью побуждения раскрывать собственный творческий потенциал. Создание мотивационной среды.

4. Регулирование и координация включенности работников в выполнение задач карьерной стратегии. Анализ и оценка результатов и способов деятельности, личных и профессиональных качеств.

5. Контроль за деятельностью работников, их профессиональным и должностным ростом.

Основой управления карьерой в рамках организации является Программа ее развития, которая содержит:

- способы выявления сотрудников с высоким потенциалом роста в долгосрочной перспективе с учетом возраста, образования, опыта, деловых качеств, уровня притязаний;

- стимулы к созданию индивидуальных планов карьеры;

- методы увязки карьеры с результатами оценки деятельности;

- пути создания благоприятных условий для развития;

- организацию эффективной системы повышения квалификации;

- формы ответственности руководителей за развитие подчиненных.

Управлением карьерой персонала в организации занимаются менеджер по персоналу, сам работник, а также его непосредственный руководитель (линейный менеджер). Распределение ответственности за мероприятия по управлению карьерой показано в табл. 8.

Большинство современных организаций использует управление карьерой в качестве инструмента повышения эффективности управления персоналом. Управление карьерой складывается из двух элементов: планирования карьеры и развития карьеры.

Мероприятия по управлению карьерой

Субъект управления	Мероприятия по управлению карьерой
Сотрудник	Первичная ориентация и выбор профессии Выбор организации и должности Ориентация в организации Оценка перспектив и проектирование роста
Менеджер по персоналу	Оценка при приеме на работу Определение на рабочее место Оценка труда и потенциала работника Отбор в кадровый резерв Дополнительная управленческая подготовка Программы работы с резервистами Продвижение работника на новую должность
Линейный менеджер	Оценка результатов труда работников Оценка мотивации работника Организация профессионального развития Предложения по стимулированию работника Предложения по карьерному росту работника

Планирование карьеры – одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов; сопоставление потенциальных возможностей, способностей и целей работника с требованиями организации и планами ее развития.

С помощью планирования карьеры служба управления персоналом имеет возможность удовлетворять внутренние потребности в персонале, обеспечивать постоянный приток квалифицированных специалистов.

Для самого работника планирование карьеры способствует карьерному успеху, помогает развить внутренние резервы для успешного продвижения по службе, укрепляет уверенность в своих силах.

Организационное планирование карьеры состоит из разработки правил и планов карьерных перемещений работников с целью расширения их профессиональных компетенций, повышения мотивации к труду и лояльности по отношению

к организации, а также сплочения коллектива. Организационное планирование карьеры позволяет разрабатывать многоходовые комбинации по одновременному передвижению большого числа сотрудников в горизонтальном и вертикальном направлениях, «разводить» их карьеры и купировать проблемы излишней внутренней конкуренции.

Индивидуальное планирование карьеры представляет собой деятельность по выбору и реализации пути карьерного развития для каждого отдельного работника с учетом его индивидуальных остановок, ожиданий и особенностей и осуществляется как самим работником, так и вовлеченными представителями интересов организации (непосредственным руководителем и сотрудниками службы по управлению персоналом, ментором). Индивидуальное планирование карьеры является естественным продолжением организационного планирования карьеры и помогает осуществлять принцип соблюдения баланса интересов.

Инструментами реализации процесса управления деловой карьерой, элементами планирования карьеры являются карьерограмма и индивидуальный план карьеры.

Карьерограмма – инструмент управления карьерой, документ, в котором представлен вариант профессионального развития и должностного перемещения сотрудника в организации/организациях.

Планировать карьеру необходимо не менее чем на 3–5 лет и не более чем на 10 лет, так как адаптация к новой (особенно руководящей должности) происходит в течение нескольких лет.

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана профессионального продвижения.

Индивидуальный план развития работника (ИПР), или индивидуальный план карьеры (ИПК) – документ, содержащий описание целей работника относительно своего служебно-профессионального продвижения на длительный срок (до пяти лет), а также те меры, которые он должен предпринять для достижения этих целей. ИПР позволяет систематизировать информацию о развитии сотрудника, он необходим для контроля и учета мероприятий по работе с кадровым резервом и развитию каждого

конкретного сотрудника. Выполнение ИПР является показателем эффективной деятельности не только самого работника, но и его руководителей и свидетельством уровня развития системы управления деловой карьерой во всей организации.

Преимущества, которые получает сотрудник, имеющий план развития карьеры:

- потенциально более высокая степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей ему возможности профессионального роста и повышения уровня жизни;
- возможность целенаправленной подготовки к будущей профессиональной деятельности;
- повышение конкурентоспособности на рынке труда.

Организация получает следующие преимущества:

- мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что повышает производительность труда и снижает текучесть рабочей силы;
- возможность планировать профессиональное развитие работников и всей организации с учетом их личных интересов;
- планы развития карьеры отдельных сотрудников в качестве важнейшего источника определения потребностей в профессиональном обучении;
- группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.

Таким образом, многие современные организации считают управление деловой карьерой персонала важнейшим инструментом управления персоналом по трем причинам. Во-первых, это позволяет увеличить человеческий капитал организации, причем вложения в человека относятся к числу самых эффективных видов инвестиций. Во-вторых, карьера является одним из самых мощных мотиваторов, так как реализует потребности работника в самореализации. Это особенно важно в условиях современного общества с преобладанием интеллектуального труда, где преобладают потребности высших уровней. В-третьих, долгосрочное планирование карьеры позволяет удерживать сотрудников в организации в условиях высокой мобильности рабочей силы.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятию «деловая карьера» и раскройте его сущность.
2. Перечислите типы деловой карьеры и раскройте их суть.
3. Перечислите модели деловой карьеры и раскройте их суть.
4. Назовите основные этапы деловой карьеры и раскройте их содержание.
5. Дайте определение понятию «управление деловой карьерой» и раскройте его сущность.
6. Перечислите основные принципы управления деловой карьерой.
7. Раскройте сущность процесса планирования карьеры.
8. Раскройте сущность процесса развития карьеры.
9. Какие инструменты планирования и управления деловой карьерой Вы знаете?
10. Что представляет собой карьерограмма?
11. Почему сотрудники, имеющие планы развития карьеры, являются более эффективными по сравнению с теми, которые не имеют таких планов?

Основная литература

1. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская ; под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=551362#> (дата обращения 30.01.2017).

Дополнительная литература

1. Бухалков М. И. Управление персоналом : учебник / М. И. Бухалков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 400 с. (Высшее образование). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=337769> (дата обращения 30.01.2017).
2. Куприянчук Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие : учеб. пособие / Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербакова. – М. : ИЦ РИОР : НИЦ Инфра-М, 2012. – 255 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL :

<http://znanium.com/bookread2.php?book=264424> (дата обращения 30.01.2017).

3. Сотникова С. И. Управление персоналом: деловая карьера : учеб. пособие / С. И. Сотникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 328 с. (Высшее образование). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=501180> (дата обращения 30.01.2017).
4. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. В. П. Бычкова. – М. : НИЦ Инфра-М, 2012. – 237 с. (Высшее образование: Бакалавриат) – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=319107> (дата обращения 30.01.2017).

Лекция 8

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ

Цель занятия – сформировать у студентов понятие сущности технологии управления кадровым резервом предприятия и определить ее место в процессе управления персоналом организации.

Задачи:

- раскрыть понятие и сущность кадрового резерва;
- определить виды кадрового резерва;
- выявить этапы работы с кадровым резервом.

План

1. Кадровый резерв: понятие и сущность.
2. Виды кадрового резерва.
3. Этапы работы с кадровым резервом.

1. Кадровый резерв: понятие и сущность

Кадровый резерв – это специально сформированная на основе управленческих критериев группа высококвалифицированных и перспективных специалистов, обладающих необходимыми для выдвижения профессионально-деловыми качествами, положительно зарекомендовавших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую профессиональную подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей, включенных в список резервирования.

Основными признаками, которые указывают на необходимость формирования кадрового резерва на соответствующие должности, являются:

- интенсивное развитие и рост компании;

- повышение требований к должности, связанное с развитием компании, рынка и отрасли в целом, в особенности, в условиях конкурентной среды;

- кадровая политика компании предполагает отдавать предпочтение кандидатам, уже зарекомендовавшим себя работой в компании;

- высокая значимость результатов деятельности конкретных должностных лиц, подразумевающая значительные потери компании в связи с уходом этих лиц из компании/утратой их работоспособности.

В связи с этим, основная цель формирования кадрового резерва – создание пула специалистов, подготовленных к управлению в изменяющихся условиях, обеспечение непрерывности и преемственности управления, ротации кадров по вертикали и горизонтали, подготовка и выдвижение кадров, способных реализовать задачи и функции организации. Наличие кадрового резерва в организации должно максимально удовлетворять ее потребности в замещении должностных позиций менеджеров различного уровня.

Кадровый резерв организации формируется для решения трех главных задач. Первая – это потребность в ротации кадров, занимающих руководящие позиции в течение длительного времени, на более молодые. Возможно, данная проблема на сегодня неактуальна, но в перспективе она может стать более значимой. В любом случае приток на руководящие позиции свежих сил всегда самым положительным образом сказывается на эффективности ведения бизнеса.

Вторая задача – создание кадрового резерва на случай неожиданной отставки ключевых работников. Если не подготовить заранее надлежащую замену, неожиданный уход топ-менеджеров с многолетним опытом (особенно занимающих руководящие посты) может создать кризисную ситуацию. К тому же такая ситуация может существенно осложниться, если поиск нового работника затянется на очень долгий период времени.

И третья – обеспечение наибольшей эффективности функционирования организации за счет планирования кадрового резерва, т. е. возможности заранее просчитывать карьерный рост

ключевых работников. Это также помогает избежать хаотичности в работе с персоналом.

По результатам проведенного российскими экспертами исследования выяснилось, что практически во всех российских компаниях думают о продвижении и перемещении кадров. Несмотря на то что примерно половина респондентов ответила, что у них нет систематической работы с кадровым резервом, тем не менее в подавляющем большинстве компаний ведутся списки перспективных сотрудников, инициаторами таких списков чаще всего выступают специалисты по управлению персоналом.

Примерно 70 % компаний имеют те или иные документы по работе с кадровым резервом: «Положение о работе с кадровым резервом», «Программа развития кадрового резерва», «Программа удержания кадров», «Список на случай замещения вакансий». Только 10 % компаний не имеют никаких документов по резерву кадров.

Работа с резервом, как и многие другие технологии кадровой работы, комплексна.

2. Виды кадрового резерва

Можно выделить несколько типологий кадрового резерва (по виду деятельности, скорости замещения должностей, уровню подготовленности и т.д.). В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

По виду деятельности выделяют:

– *резерв развития* – группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры – профессиональную либо руководящую карьеру.

– *резерв функционирования* – группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения:

- *группу А* – кандидаты, которые могут быть выдвинуты на вышестоящие должности в настоящее время;
- *группу В* – кандидаты, выдвижение которых планируется в ближайшие один-три года.

3. Этапы работы с кадровым резервом

На основе анализа существующих подходов к управлению кадровым резервом выделено четыре основных последовательных этапа работы с резервом: планирование кадрового резерва, формирование резерва, подготовка резервистов и назначение на должность (табл. 9).

Таблица 9

Этапы работы с кадровым резервом¹

Этап	Направления работы
1	2
Планирование кадрового резерва	<ul style="list-style-type: none">– Прогноз развития основных направлений деятельности фирмы, изменения ее организационной и управленческой структуры на ближайшую и отдаленную перспективы– Определение конкретной должностной структуры резерва– Расчет оптимальной численности резерва– Формирование профиля должностей резервирования– Формирование совокупности требований к кандидатам
Формирование кадрового резерва	<ul style="list-style-type: none">– Выбор подхода к формированию кадрового резерва– Предварительная оценка качеств всех потенциальных резервистов и выделение лучших кандидатов по принципу наибольшего соответствия на основе анализа первичных данных– Проведение оценки выявленных кандидатов– Принятие решения о включении в список резерва кандидатов, получивших лучшие оценки

¹ Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика: монография. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. С. 27, 29.

Этап	Направления работы
1	2
Подготовка резервистов	<ul style="list-style-type: none"> – Фиксация текущего уровня развития профессиональных, социально-психологических и деловых качеств по результатам проведенной оценки – Выявление областей развития у резервистов – Составление индивидуальных планов развития – Определение возможных направлений развития карьеры в организации с указанием этапов и временных периодов карьерного роста – Прогноз развития компетентности работника с указанием временных ориентиров – Определение требования к развитию профессиональных и личностных качеств работника в привязке к этапам и временным периодам карьерного роста – Разработка программы обучающих мероприятий, направленных на профессиональный и личностный рост резервиста – Формирование программы индивидуальной мотивации достижений работника – Контроль выполнения индивидуального плана и условия его корректировки в соответствии с текущими планами КР
Назначение на должность	<ul style="list-style-type: none"> – Оценка готовности преемников к назначению на должность – Принятие решения о назначении – Документальное оформление

Рассмотрим более подробно некоторые этапы работы с кадровым резервом.

Планирование потребности в кадровом резерве внутри компании является основой для последующей работы с ним, поэтому процесс планирования-формирования кадрового резерва необходимо базировать на определенных принципах, основные из которых представлены в работах Ю. Г. Одегова и Е. А. Лановенко.

Принцип актуальности (важности) резерва – резерв формируется под конкретные должности, а потребность в замещении

этих должностей должна быть реальной, то есть обоснованной и прогнозируемой во времени. Резерв на должности должен формироваться из расчета, что сотрудники, зачисленные в него, имеют реальный шанс продвигнуться на должность.

Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва требует учета требований к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

Принцип перспективности кандидата является важнейшим и предполагает соответствие кандидата установленному возрастному цензу для определенных категорий должностей; учет времени, остающегося до наступления пенсионного возраста, что гарантирует необходимый период работы в должности; учет состояния здоровья; возможность повышения квалификации; учет стажа работы в должности и динамичность карьеры кандидата в целом; учет требований к образованию и ориентации кандидата на профессиональный рост.

Принцип индивидуальности предполагает определенную избирательность при формировании резерва, так как далеко не все руководители могут удовлетворять предъявляемым требованиям.

Принцип стимулирования предполагает использование совокупности материальных и нематериальных стимулов, а также наличие возможности финансирования развития работника в планах предприятия.

Принцип объективности и равных возможностей предполагает исключение влияния субъективных факторов со стороны руководителей, планирующих, организующих и контролирующих работу с резервом.

Принцип обязательности профессионального роста предполагает постоянное повышение квалификации, рост профессионализма (мастерства), его соответствующее планирование и т.д.

Соблюдение перечисленных принципов позволяет обеспечить правильное и эффективное функционирование системы кадрового резервирования.

Наряду с вышеперечисленными принципами одним из главных и неперемных условий успешного внедрения и функционирования системы работы с резервом является поддержка и непосредственное участие первого руководителя организации.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

- руководящие работники аппарата, дочерних акционерных обществ и предприятий;
- главные и ведущие специалисты;
- специалисты, имеющие соответствующее образование и положительно зарекомендовавшие себя в производственной деятельности;
- заместители руководителей подразделений;
- молодые специалисты, успешно прошедшие стажировку.

К основным методам отбора и оценки кандидатов в кадровый резерв/резервистов можно отнести:

- отбор по формальным признакам (возрастные ограничения; стаж работы в компании, стаж выполнения определенных функций – управленческих, специальных и т.д.; готовность кандидатов к смене места жительства; наличие инициативы у самого кандидата);
- профессиональное и психологическое тестирование;
- формализованное интервью с целью определения компетентности, потенциала и мотивации кандидата;
- ассесмент-центр;
- анализ показателей текущей деятельности кандидата;
- формализованная оценка руководителя и коллег кандидата.

Для формирования резерва, как правило, недостаточно отобрать способных к продвижению сотрудников – важно правильно подготовить их к должности и организовать продвижение.

Основные принципы организации подготовки резерва:

- *принцип плановости* – учитывает объективную потребность опережающего роста уровня подготовки руководителей по сравнению с технологическими и социально-экономическими характеристиками производства;
- *принцип единства* – имеет задачей обеспечение одинаково качественной подготовки руководителей всех уровней управления;
- *принцип общности* – выражает необходимость соответствия квалификации руководителей на всех уровнях системы управления современным требованиям;

– принцип дифференциации и индивидуализации подготовки – выражает необходимость соответствия содержания подготовки потребности руководителей системы управления актуальным требованиям и перспективам развития отрасли.

Подготовка резерва ведется по специально разработанным программам, включающим теоретическую и индивидуальную подготовку.

Теоретическая подготовка предусматривает как внутрифирменные формы обучения, так и связанные с направлением в учебные заведения, и включает:

- обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления организацией;
- повышение образования, связанного с прежней (базовой) подготовкой кандидатов;
- обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления.

Понятно, что работа с представителями каждой группы резерва происходит неодинаково. Так, для сотрудников с лидерским потенциалом она не является целевой, а в основном решает задачи формирования общей культуры, корпоративного духа, управленческих знаний, необходимых для занятия любой руководящей должности.

Подготовку следует проводить по планам индивидуальной подготовки, составляемым на два года.

Для подготовки резерва администрация разрабатывает и утверждает следующие виды программ.

Общая программа включает теоретическую подготовку – обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством; повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой; обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством. Форма контроля – сдача экзамена (зачетов).

Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям. Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям: деловые игры по общетехническим и специальным проблемам;

решение конкретных производственных задач по специальностям. Форма контроля – разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.

Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям: производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях, стажировка на резервной должности.

Социально-психологическая подготовка является важной частью работы с внутренним кадровым резервом, проводится с целью облегчения адаптации резервиста к новому статусу и предусматривает обучение техникам коммуникативной компетентности, технологиям принятия решений, а также проведение тренингов командообразования.

Индивидуальные планы подготовки разрабатываются резервистами совместно с их непосредственными начальниками, согласуются со службой управления персоналом и утверждаются вышестоящим руководителем. Например, индивидуальный план работника, занимающего должность ведущего инженера-конструктора, разрабатывается им и начальником конструкторско-технологического отдела и утверждается техническим директором.

В индивидуальный план целесообразно включать следующие формы подготовки:

- назначение во главе коллектива, выполняющего единую задачу временного характера;
- временное исполнение обязанностей руководителя подразделения в период его отпуска или отсутствия по другим причинам.

Примерное содержание плана подготовки резерва может быть следующим:

- теоретическая учеба в системе повышения квалификации;
- задания по изучению и решению конкретных производственных проблем с их публичной защитой;
- привлечение к проверкам и оказанию помощи другим подразделениям;

- изучение причин образования узких мест и выработка рекомендаций по их устранению;
- стажировка и обмен опытом в других организациях;
- преподавание;
- временное замещение и горизонтальное перемещение;
- замещение руководителя в период отсутствия;
- формирование навыков общения.

Во время такой подготовки работник, зачисленный в резерв, должен быть привлечен к разработке или проведению:

- графика работы структурного подразделения и к его корректировке в случае возникновения непредвиденных обстоятельств;
- производственного инструктажа на уровне определенного руководителя;
- положений о подразделениях и должностных инструкций.

На этапе обучения и развития большинство отечественных компаний ограничиваются типовыми методами подготовки кадрового резерва (табл.10).

Таблица 10

Типовые методы обучения и развития кадрового резерва

Обучение на рабочем месте	Обучение вне рабочего места
1	2
Производственный инструктаж Освоение смежных специальностей Стажировка в должности Горизонтальная и вертикальная ротации	Лекции, семинары Тренинги Конференции

Однако перечень инструментов, применяемых для тех же задач в мировой практике, значительно шире. К современным методам обучения и развития кадрового резерва, не получившим пока широкого распространения в России, относится коучинг, менторинг, buddying, job shadowing, counselling, супервизия, обучение действием и т.д.

Таким образом, большинство современных методов развития кадрового резерва реализуются как обучение на рабочем месте и основываются на реальных производственных задачах.

В табл. 11 показано, для каких категорий персонала наиболее эффективно использовать описанные методы развития кадрового резерва¹.

Таблица 11

Эффективное применение методов развития кадрового резерва

Категория персонала	Метод развития
1	2
Высшее руководство (управленческий кадровый резерв)	Коучинг Counselling
Средний менеджмент (кадровый резерв)	Менторинг Супервизия Обучение действием Counselling
Специалисты (молодежный кадровый резерв)	Менторинг Супервизия Counselling Shadowing Budding

Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов развития работников осуществляется руководителями подразделений и работником службы персонала, ответственным за подготовку резерва. Результаты контроля отражаются в индивидуальном плане подготовки.

Изменения состава кадрового резерва осуществляются по причинам:

- выбытия резервистов по причине перевода на вышестоящую должность;
- выбытия резервистов по причине невыполнения плана подготовки либо его этапов;
- пересмотра численности и структуры кадрового резерва.

¹ Опарина Н. Н. Инструменты развития: новые возможности // Справочник по управлению персоналом. 2012. № 2. С. 73–77.

При необходимости проводится ежеквартальная корректировка состава кадрового резерва либо тематического плана обучения и развития резервистов.

При анализе результатов деятельности каждого специалиста оцениваются деловые, личные качества, уровень подготовки в составе резерва и принимается решение о его дальнейшем использовании.

Пересмотр резерва кадров обычно проводится один раз в год по состоянию на 1 декабря.

При пересмотре резерва кадров проводится всесторонний анализ его состава с последующим принятием решения об оставлении работника в составе резерва или его исключении.

Причинами исключения из состава резерва кадров могут быть:

- неудовлетворительная работа;
- отрицательная оценка при аттестации;
- отказ от повышения квалификации или переподготовки;
- состояние здоровья;
- возраст и др.

Решение об исключении из резерва принимает руководитель предприятия. Факт исключения и его причины сообщаются работнику.

По итогам работы с резервом кадров руководитель предприятия издает приказ, в котором отражаются положительные стороны и недостатки, а также пути совершенствования этой работы.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте определение понятию «кадровый резерв» и раскройте его сущность.
2. Почему кадровый резерв является формой профессионального развития персонала?
3. Перечислите основные задачи кадрового резерва.
4. Назовите основные виды кадрового резерва и охарактеризуйте их.
5. Перечислите этапы процесса формирования кадрового резерва и охарактеризуйте каждый.
6. Определите принципы формирования резерва кадров.
7. Как происходит отбор кандидатов на замещение должностей?

8. В чем заключается работа с кадровым резервом?
9. Каковы особенности подготовки кадрового резерва?
10. Каковы методы подготовки и развития кадрового резерва?
11. Каким образом можно оценить работу с кадровым резервом?

Основная литература

1. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская ; под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=551362#> (дата обращения 30.01.2017).

Дополнительная литература

1. Дейнека А. В. Управление персоналом организации : учеб. для бакалавров / А. В. Дейнека. – М. : Дашков и К°, 2015. – 288 с. – URL : <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=512044> (дата обращения 30.01.2017).
2. Суслов Г. В. Управление персоналом организации : учеб. пособие / Г. В. Суслов. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 154 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=549696> (дата обращения 30.01. 2017).
3. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О. К. Минева [и др.] ; под ред. О. К. Миневой. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 160 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=542393> (дата обращения 30.01.2017).

Лекция 9

ВЫСВОБОЖДЕНИЕ ПЕРСОНАЛА

Цель занятия – сформировать у студентов понимание сущности и содержания технологии высвобождения персонала и ее роли в формировании благоприятного HR-бренда организации.

Задачи:

- определить сущность технологии высвобождения персонала, выявить разницу в понятиях «высвобождение» и «увольнение»;
- выявить основные виды увольнений и возможные формы и методы работы служб управления персоналом или кадровых агентств по каждому из видов увольнений;
- охарактеризовать аутплейсмент как одну из эффективных форм защиты интересов сокращаемых работников организации.

План

1. Сущность и содержание технологии высвобождения персонала.
2. Формы и методы организационно-психологической поддержки при увольнении по инициативе работника.
3. Формы и методы организационно-психологической поддержки при увольнении по инициативе работодателя.
4. Формы и методы организационно-психологической поддержки при выходе на пенсию.
5. Аутплейсмент как эффективная форма защиты интересов сокращаемых работников организации.

1. Сущность и содержание технологии высвобождения персонала

Высвобождение персонала – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых

норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников. При этом следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение».

Увольнение – это прекращение трудового договора между администрацией (работодателем) и работником.

Вследствие рационализации производства или управления в организации образуется избыток кадровых ресурсов. Своевременные перемещения, переподготовка, прекращение приема на вакантные рабочие места, а также осуществление социально ориентированного отбора кандидатов на увольнение (в зависимости от возраста, стажа работы, семейного положения и количества детей, возможности получения работы на внешнем рынке труда и т.п.) имеют существенное значение в процессе планирования кадров, что позволяет регулировать внутриорганизационный «рынок» труда.

Высвобождение персонала для многих компаний становится весьма значимой функцией, подкрепленной хорошо отработанным организационным механизмом ее реализации. В мировой практике активную роль в этом процессе играют кадровые агентства. Система специальных мероприятий, сопровождающих процесс высвобождения персонала, очень широко распространена на американских предприятиях. В последние годы этому направлению деятельности уделяется значительное внимание в европейских странах. Управление процессом высвобождения персонала получает развитие и в отечественных организациях. Программы работ, связанные с помощью персоналу при высвобождении, достаточно активно развиваются на отечественном рынке услуг, предоставляемых кадровыми агентствами.

Проблемы при высвобождении персонала возникают из функций труда, которые складываются в индустриальном обществе. Во-первых, труд выполняет непосредственную функцию материального обеспечения жизни. Как правило, он является главным источником дохода. Во-вторых, труд в большинстве случаев идентифицируется с потенциалом того или иного работника. С трудовой деятельностью связан не только доход, но и возможность развития, самореализации работника. В-третьих,

труд имеет социальное измерение. В процессе трудовой деятельности устанавливаются социальные связи, формируется социальный статус человека. Реализации вышеназванных функций может потенциально угрожать факт высвобождения работника.

Планирование работы с увольняющимися работниками базируется на несложной классификации видов увольнений. Критерием классификации в данном случае выступает добровольность ухода работника из организации.

По этому критерию можно выделить три вида увольнений:

- увольнение по инициативе работника (по собственному желанию);
- увольнение по инициативе работодателя (по инициативе администрации);
- выход на пенсию.

Виды увольнений представлены на рис. 13.

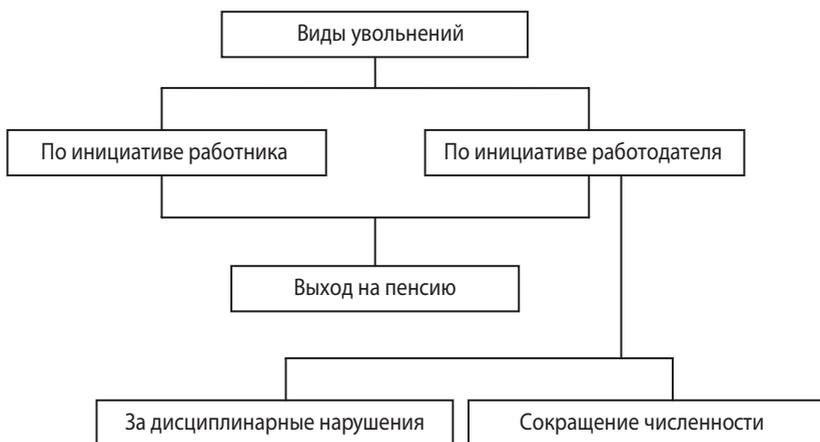


Рис. 13. Классификация увольнений

В ст. 77 Трудового кодекса Российской Федерации определяется полный перечень оснований для прекращения трудового договора.

Далее рассмотрим возможные формы и методы работы служб управления персоналом или кадровых агентств по каждому из трех основных видов увольнений.

2. Формы и методы организационно-психологической поддержки при увольнении по инициативе работника

Относительно беспроблемным с точки зрения организации (если абстрагироваться от последующих проблем по найму и адаптации новых сотрудников) является уход работника по собственному желанию. Этот переход в большинстве случаев рассматривается самим сотрудником позитивно. Его профессиональная деятельность и социальная среда либо не изменяются существенным образом, либо сотрудник практически готов к подобным изменениям. Поэтому необходимость поддержки со стороны администрации, как правило, мала.

Увольнение работника по собственной инициативе наиболее удобно для работодателя в ситуации, когда необходимо сократить численность персонала. В ст. 80 Трудового кодекса Российской Федерации сказано, что работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя письменно за две недели. По истечении срока предупреждения об увольнении работник имеет право прекратить работу. В последний день работы работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку, другие документы по письменному заявлению работника и произвести с ним полный расчет. Если по истечении срока предупреждения об увольнении трудовой договор не был расторгнут и работник не настаивает на увольнении, действие трудового договора продолжается. Такое увольнение относится к текучести персонала – естественному процессу движения кадров в любой организации, который имеет позитивные и негативные последствия (табл. 12).

Основная цель управления текучестью персонала заключается в оптимизации ее уровня в зависимости от задач, стоящих перед организацией. Социально-нормативная текучесть персонала составляет 5–6 %. Процедура управления текучестью персонала состоит из 3 основных этапов: определение уровня текучести, выявление ее причин и мотивов и разработка программ ее регулирования. На первом этапе определяют уровень текучести персонала организации с помощью коэффициента текучести

Последствия текучести кадров

Позитивные последствия текучести	Негативные последствия текучести
<ul style="list-style-type: none"> – Возможность квалификационно-профессионального продвижения работников – Возможность реализации карьерных планов сотрудников – Возможность «проникновения» нововведений – Возможность регулирования социально-демографической структуры персонала 	<ul style="list-style-type: none"> – Трудность работы «в одной команде» – Ухудшение психологического климата в коллективе – Ухудшение имиджа организации на рынке труда – Затраты на найм, адаптацию, обучение нового сотрудника – Снижение производительности и качества труда увольняемого сотрудника перед увольнением и нового работника в период адаптации

(K_r), частного коэффициента текучести ($K_{тч}$), коэффициента интенсивности текучести ($K_{ит}$). Причины текучести – наиболее распространенные в данной организации причины увольнения работников. Их можно условно разделить на три группы: личные (семейно-бытовые), неудовлетворенность работника условиями труда, нарушение трудовой дисциплины.

В ситуации увольнения по инициативе работника может быть предложен инструмент, который позволяет сотруднику и организации более взвешенно оценить происходящее событие. Таким инструментом является *заключительное интервью*. При его проведении сотруднику предлагается назвать истинные причины увольнения, а также оценить различные аспекты производственной деятельности. Сюда можно отнести такие общие моменты, как психологический климат, стиль руководства, перспективы роста, объективность деловой оценки и оплаты труда. Кроме того, могут быть рассмотрены специальные стороны трудового процесса – такие, например, как требования к рабочему месту и условия труда на нем. Помимо этого в процессе заключительного интервью могут решаться более «практические» вопросы, например информирование работника о его правах и обязанностях при увольнении, возврат инвентаря и т. п.

Главными целями заключительного интервью, как правило, являются: попытка при необходимости повлиять на решение сотрудника об увольнении и анализ узких мест в организации. При проведении заключительного интервью (в отличие от «оценочной беседы») увольняющийся по собственному желанию сотрудник уже не связан с администрацией какими-либо «тактическими» условиями, которые помешали бы ему высказывать свое мнение достаточно откровенно. Поэтому возможность получения дополнительной информации о состоянии дел в организации через заключительное интервью должна рассматриваться администрацией как значимый канал обратной связи. Информация, получаемая при этом, может служить основой для формирования определенного круга задач и мероприятий в области развития организации, персонала и т. п. В процессе заключительного интервью могут быть частично или полностью сняты различные претензии двух сторон друг к другу. Это помогает либо сохранить конкретного сотрудника для организации, либо не допустить дальнейших ошибок во взаимоотношениях администрации и сотрудников.

Заключительное интервью возможно проводить как в устной, так и в письменной форме. Допускается различная степень структуризации интервью – оно может быть структурировано полностью или частично. Ход интервью может в ряде случаев диктовать необходимость использования комбинированной формы. Проведение заключительного интервью сопряжено с немалыми проблемами. Одна из них заключается в том, что во многих случаях при увольнении сотрудник либо вообще не склонен давать каких-либо оценок, либо делает это с большой долей субъективности. В этой связи возможны два выхода из положения: проведение беседы на высоком уровне психологической компетентности; перенос беседы на более поздний срок, когда причины увольнения и общая ситуация в организации будут восприниматься бывшим сотрудником взвешеннее и объективнее.

Субъективность оценок увольняющихся обязательно следует учитывать, но их обобщение может дать вполне реальную картину. Мотивы увольнения устанавливаются со слов увольняемого во время собеседования. Необходимо стремиться выявить

истинный мотив, так как работник может его скрывать или неправильно формулировать. Кроме того, одному мотиву может соответствовать несколько причин. Следует учитывать и возможное поведение работников: для кого-то такая беседа – долгожданная возможность «выговориться», поскольку «все равно уже уйду, терять мне больше нечего». Вторая группа – те, кто уходит, затаив недовольство. Причина ухода обычно декларируется максимально нейтрально (семейные проблемы, проблемы со здоровьем, сложности с учебой и прочие). Так как решение об уходе уже принято, представители этой группы считают, что «теперь это уже не их проблемы», а проблемы организации. Эти люди закрыты, и для получения информации с ними должен быть установлен особенно качественный контакт, найден индивидуальный подход. Однако большинство увольняющихся представляют собой промежуточный тип между двумя крайними группами. На основании этого материала, дополнив его информацией от работающих сотрудников и руководителей подразделений, можно в дальнейшем выстраивать системы адаптационной работы, планировать обучение работников и совершенствовать программы мотивации.

3. Формы и методы организационно-психологической поддержки при увольнении по инициативе работодателя

Увольнение по инициативе администрации – чаще всего вследствие сокращения персонала или закрытия организации – является неординарным событием для любого сотрудника. В ст. 81 Трудового кодекса Российской Федерации определены и другие случаи расторжения трудового договора по инициативе работодателя.

Многие люди, столкнувшись с необходимостью увольнения, испытывают страх, подавленность, растерянность. Увольнение по инициативе работодателя переживается тяжело, потому что оно затрагивает все важнейшие стороны труда – профессиональные,

социальные, личностно-психологические. Профессиональная трудовая роль сотрудника находится в опасности, так как ему потенциально, причем на неопределенный срок, грозит безработица. Выход человека из определенной профессиональной среды имеет такие негативные последствия, как, например, потеря социальных взаимосвязей или статуса. Поэтому от того, как организован сам процесс увольнения, зависит, какое воздействие окажет на работника это событие, – либо усугубит болезненность явления, либо смягчит его. В этой связи упомянем о разработанной американскими специалистами комплексной программе мероприятий, проводимых при увольнении сотрудников – аутплейсменте.

Данную программу мероприятий можно рассматривать как попытку оказать помощь в преодолении тех проблем, которые возникают при увольнении. Причем предполагается, что эти проблемы имеют отношение как к сотруднику, так и к администрации. Главный акцент в программе делается на передаче сотруднику сообщения об увольнении и проведении консультативной работы по новой профессиональной ориентации и дальнейшему развитию персонала. Система мероприятий по работе с увольняющимися сотрудниками может строиться как на индивидуальной, так и на групповой основе. Реализация этой системы мероприятий позволяет решить несколько целевых задач как с точки зрения организации, так и с точки зрения сотрудника. Организация преследует здесь следующие цели: оптимизация затрат, возникающих при увольнении; анализ и выявление узких мест в подготовке сотрудников и профессиональном поведении; наглядность процесса увольнения для персонала организации. Соответственно решается целый ряд задач, встающих перед сотрудником. Такие задачи можно разделить на монетарные, социально-психологические, карьерные. Взаимодействие двусторонних целевых задач позволяет сделать процесс увольнения сотрудников не столь болезненным и помочь людям обрести уверенность перед лицом неизбежных перемен.

Решение целевых задач проявляется в следующем. С высвобождением персонала связаны определенные затраты. Они могут выражаться как в прямом, так и в косвенном виде. Сюда

относятся: 1) затраты, определяемые законодательными или установленными отдельным договором нормами; 2) расходы, понесенные в связи с улаживанием правовых разногласий между сторонами; 3) потери производительности труда в период времени, предшествующий фактическому увольнению, и в период вработываемости нового сотрудника. Следует также отметить 4) затраты, связанные с перестройкой рабочего процесса, перегруппировкой сотрудников. С помощью программы мероприятий по высвобождению персонала администрация пытается сократить период времени, в течение которого образуются указанные затраты, или свести эти затраты к минимальной величине.

Процесс увольнения оказывает влияние не только на высвобождаемых сотрудников, но и на тех, кто остается работать в организации. Они наблюдают за процессом управления высвобождением, за взаимоотношениями администрации, непосредственных руководителей и сотрудников в процессе увольнения и сравнивают реальные действия с официально провозглашаемой политикой. Полученные за счет такого наблюдения сведения влияют на дальнейшую трудовую мотивацию.

Благодаря профессиональным действиям в процессе высвобождения персонала администрация пытается в максимально возможной для данной ситуации степени увязать интересы кадровой политики с интересами работников. Высвобождаемые сотрудники связывают с рассматриваемой системой мероприятий возможность хотя бы частичного решения своих материальных, социально-психологических и карьерных проблем, возникающих из-за увольнения. Служба управления персоналом пытается изыскать имеющиеся для этого возможности. К ним относятся: юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций; помощь, оказываемая будущим работодателям в процессе наведения справок о сотруднике; психологические консультации и психологическая поддержка при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением работника; формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации консультируемого сотрудника. Через целенаправленное использование

методов самооценки, психологического тестирования или беседы с консультантом работник приходит к переосмыслению своих профессиональных и личностных позиций.

В общем виде система мероприятий по высвобождению персонала включает три этапа: подготовка; передача работнику сообщения об увольнении; консультирование. На подготовительном этапе администрацией создаются предпосылки для проведения программы мероприятий. Сюда относится решение вопросов о том, необходимо ли увольнение, и если да, необходимо ли использование именно данной системы мероприятий. Решение вопроса о проведении рассматриваемой системы мероприятий может зависеть, например, от той причины, по которой производится увольнение сотрудника.

Вполне логично, что администрация организации вправе не брать на себя обязанности по поддержке сотрудника в случае его увольнения по некоторым из приведенных выше причин. Так, например, можно предположить, что система помощи при увольнении должна быть применена к сотруднику, высвобождаемому вследствие сокращения численности или штата работников. Вместе с тем администрация может воздержаться от оказания помощи сотруднику, увольняемому за прогул или появление на работе в состоянии алкогольного опьянения. Второй этап мероприятий – доведение до сотрудника сообщения об увольнении – делает процесс высвобождения официальным и представляет собой исходный пункт для дальнейшей консультационной работы. Третий этап – консультирование – является центральным звеном во всем процессе управления высвобождением персонала. Этот этап в общем виде включает три фазы.

На первой фазе с помощью консультаций и самооценки сотрудника делается попытка проработать все неудачи работы на прежних должностях и наметить новые профессиональные и личные цели.

На второй фазе формируется концепция поиска нового рабочего места (например, разработка необходимых документов для будущего претендования на новые должности, построение сети будущих контактов по поиску работы, тренинг по проведению собеседования и т.п.).

Третью фазу можно назвать проведением поиска рабочих мест (например, помощь в выборе из различных предложений о работе какого-то одного с точки зрения индивидуальных целевых установок сотрудника).

Кризисная ситуация или резкое изменение направления деятельности организации обычно связаны с сокращением штатов – уменьшением перечня и числа постоянных должностей и числа работников. Массовые увольнения сегодня рассматриваются в качестве крайней меры, которую стараются по возможности избегать. Сокращение штатов оформляется приказом первого руководителя. Увольнение работников в связи с сокращением осуществляется в соответствии с действующим законодательством или на основании положений трудового договора. Этот вид увольнения предполагает максимальные компенсационные выплаты. Если работодатель пытается их сократить, то он часто использует следующие методы.

Тактика запугивания – метод стимулирования увольнений, при котором работникам сообщаются их индивидуальные рейтинги, что приводит к добровольному увольнению работников с низкими рейтингами.

Замораживание найма новых работников – метод уменьшения численности работников за счет естественной убыли персонала и ликвидации вакантных должностей. Обычно применяется в организациях со значительным уровнем текучести.

Отказ от продления временных трудовых соглашений, сокращение практики лизинга. Эффективно, если организация использует временные виды найма. Средством регулирования уровня занятости служат также гибкие формы организации труда и внутрифирменное перемещение кадров.

Метод «открытого окна» – способ значительного сокращения персонала, когда работникам предоставляется право уйти на пенсию с более низким трудовым стажем при содействии службы занятости.

В последнее время в российских государственных и негосударственных организациях стал все чаще использоваться метод «золотого рукопожатия» – стимулирование добровольного увольнения из организации «лишних» работников. Намеченным

к увольнению работникам предлагают дополнительные компенсационные выплаты и выходные пособия, размеры которых значительно выше официально положенных при увольнении. Такая политика позволяет предпринимателю уйти от процедур консультаций с профсоюзами и получения разрешений от властей, а также приобрести свободу при выборе кандидатов на увольнение.

4. Формы и методы организационно-психологической поддержки при выходе на пенсию

Рассмотрим третий вид увольнения – выход на пенсию. Увольнение из организации вследствие ухода на пенсию характеризуется рядом особенностей, отличающих его от предыдущих видов увольнений. Во-первых, выход на пенсию может быть заранее предусмотрен и спланирован с достаточной долей точности по времени. Во-вторых, это событие связано с весьма специфическими изменениями в личной сфере. В-третьих, значительные перемены в образе жизни человека весьма наглядны для его окружения. Наконец, в оценке предстоящего ухода на пенсию человеку свойственна некоторая раздвоенность, определенный разлад с самим собой. Поэтому процесс выхода на пенсию, а также нахождение человека в новой социальной роли являются в цивилизованных странах объектом достаточно пристального внимания. Это внимание исходит как от государства, так и от организации, где человек трудился и вносил свой вклад в общее дело. Свое конкретное выражение работа с сотрудниками предпенсионного и пенсионного возраста находит в проведении определенных мероприятий.

1. Курсы подготовки к выходу на пенсию. В зарубежных организациях проводятся курсы подготовки к выходу на пенсию, которые помогают сотрудникам перейти в то положение, в котором они могут проработать проблемы, связанные с уходом на пенсию, а также могут познакомиться с характерными чертами нового жизненного этапа.

Содержание таких курсов и их методическое построение отличаются большим разнообразием. Они могут проводиться как в форме циклов лекций и бесед, так и в форме однодневных и многодневных семинаров. Тематика курсов охватывает большой круг вопросов: правовые нормы и положения, связанные с уходом на пенсию; экономические аспекты дальнейшей жизни; медицинские проблемы; возможности построения активного досуга и т.д.

2. «Скользящее пенсионирование». «Скользящее пенсионирование» – практически дословный перевод весьма распространенного в зарубежных организациях понятия. Под ним подразумеваются система мероприятий по последовательному переходу от полноценной трудовой деятельности к окончательному уходу на пенсию, а также ряд мероприятий, обеспечивающих сопричастность пенсионера с трудовой жизнью.

Отличительной особенностью системы «скользящего пенсионирования» является ее достаточно точные временные рамки по отношению к конкретному сотруднику. Действие организационно-экономических мероприятий начинается с установленной даты и заканчивается в основном по достижении пенсионного возраста (что составляет примерно 3–4 года). Система мероприятий предусматривает главным образом постепенный переход к неполной занятости (неполной рабочей неделе или неполному рабочему дню), а также определенные изменения в оплате труда. Следует особо подчеркнуть, что система «скользящего пенсионирования» отчасти продолжает свое действие по отношению к конкретному сотруднику даже после его ухода на пенсию. Время от времени бывший работник фирмы приглашается ею в качестве консультанта, эксперта для решения возникающих производственных проблем, для участия в различного рода совещаниях. Пенсионер может привлекаться своей фирмой в качестве инструктора для участия в процессе обучения персонала, наставничества, управления адаптацией новых сотрудников и т.п.

Рассмотрим более подробно технологию аутплейсмента, о которой шла речь выше.

5. Аутплейсмент как эффективная форма защиты интересов сокращаемых работников организации

Аутплейсмент (англ. *outplacement*) – 1) программа консультативных работ с работниками, подпадающими под увольнение. Эта программа проводится внутренними или внешними консультантами. При этом преследуются две цели: помощь увольняемому сотруднику; облегчение процесса увольнения для руководителя подразделения; 2) форма расторжения *трудового договора* между предприятиями и работниками, предусматривающая привлечение соответствующих специалистов или специализированных организаций в целях оказания заинтересованным лицам помощи в будущем трудоустройстве. Участие в процедуре расторжения трудового договора независимой третьей стороны позволяет снять напряженность и найти компромиссное решение. При аутплейсменте часто используются недирективные методы высвобождения работника, т.е. способы несилового доведения до индивидуального сознания работника необходимости изменить место своей работы, использование эмоционально-ценностных мотивов при формировании решения об увольнении, преодоление негативного отношения к решению администрации о необходимости ухода из организации.

Аутплейсмент (англ. *outplacement* – трудоустройство уволенных) – это определенный вид услуг, который в основном направлен на трудоустройство персонала, увольняемого из компании-заказчика на заранее оговоренных и юридически подкрепленных условиях. В данной процедуре агентство не только помогает уволить сотрудников, но и способствует дальнейшему их трудоустройству. Работодатели используют данный инструмент управления процессом высвобождения персонала, как правило, в случаях массовых сокращений, увольнения персонала в результате реструктуризации компании или других организационных изменений. Непосредственным осуществлением различных мероприятий в рамках процедуры аутплейсмента занимаются чаще всего приглашенные консультанты или рекрутинговые

агентства, однако возможен аутплейсмент и силами службы персонала самой организации. Практика аутплейсмента возникла на Западе и получила широкое распространение в конце 70-х годов прошлого века. Появление аутплейсмента в основном продиктовано корпоративной социальной ответственностью организации и профсоюзным движением. Внедрение практики аутплейсмента способствует снижению социальной напряженности, трудоустройство уволенных сотрудников сокращает выплаты пособий по безработице, тем самым ослабляя налоговое бремя.

За рубежом аутплейсмент стал неотъемлемой частью процесса сокращения персонала организации. Несмотря на материальные издержки, использование аутплейсмента дает работодателю множество выгод и преимуществ, а также «страхует» от возможных финансовых потерь. Аутплейсмент снижает для работодателя риск возникновения негативных последствий увольнения. Прибегнув к аутплейсменту, работодатель в итоге избавит себя от серьезных экономических, имиджевых и других потерь, которые в финансовом плане могут обойтись ему гораздо дороже стоимости аутплейсмента. Социально ответственная кадровая политика компании, отсутствие громких судебных разбирательств и негативных отзывов о работодателе со стороны бывших сотрудников способствуют формированию ее позитивного образа. Деловая репутация фирмы является одним из важнейших ее нематериальных активов, который ни в коем случае нельзя недооценивать. И клиенты, и партнеры, и работники компании, в том числе и потенциальные, заинтересованы в стабильности, надежности и честности на рынке. Компания с плохой репутацией будет вызывать у них сомнения, стоит ли покупать у такой компании продукцию или услуги, стоит ли с ней сотрудничать, стоит ли идти в такую компанию работать. Забота об уволенных работниках предупредит возникновение негативных настроений среди работников, нормализует атмосферу в трудовом коллективе, повысит лояльность оставшихся сотрудников к своей компании, предотвратит утечку ценных кадров.

Если аутплейсмент уволенных сотрудников осуществляет сторонняя организация – кадровое агентство, работодатель остается в стороне от проблем, связанных с новым трудоустройством

уволенных сотрудников. Поиск вакансий, психологическая и консультационная поддержка ложатся на плечи посредника рынка труда. Если уволенный работник чем-то недоволен или ему нужны помощь и поддержка, он будет обращаться к специалистам сторонней кадровой компании, а не к бывшему работодателю.

В России аутплейсмент появился и стал развиваться в конце 90-х годов прошлого столетия. Связано это было с кризисом, и первыми в России прибегать к аутплейсменту начали западные компании. В последнее время в России аутплейсмент вновь приобрел актуальность. И новая волна его популярности связана с финансовым кризисом.

Аутплейсмент подразделяют на открытый и закрытый. Технология открытого аутплейсмента была описана выше. При открытом аутплейсменте работники знают о том, что их увольняют, а работодатель посредством кадровой службы компании или посредника оказывает им помощь в дальнейшем трудоустройстве. При закрытом аутплейсменте работник о готовящимся увольнении не знает. Как правило, речь идет о топ-менеджерах и руководящих работниках, открытый конфликт с которыми для работодателя весьма нежелателен. Для этого используются технологии хедхантинга: сотрудника «переманивают» в другие компании, список которых согласуется с нынешним работодателем во избежание ухода этого сотрудника к прямым конкурентам.

Вопросы для самоконтроля

1. Раскройте сущность и содержание технологии высвобождения персонала.
2. Определите различие между процедурами «высвобождение» и «увольнение».
3. Перечислите основные виды увольнений и раскройте их особенности.
4. Назовите формы и методы организационно-психологической поддержки при увольнении по инициативе работника.
5. Назовите формы и методы организационно-психологической поддержки при увольнении по инициативе работодателя.

6. Назовите формы и методы организационно-психологической поддержки при выходе на пенсию.
7. Раскройте сущность и содержание технологии аутплейсмента.

Основная литература

1. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская ; под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с. (Высшее образование: Бакалавриат). URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=551362#> (дата обращения 30.01.2017).

Дополнительная литература

1. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании : учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 282 с. (Высшее образование). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=347768> (дата обращения 30.01.2017).
2. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. В. П. Бычкова. – М. : НИЦ Инфра-М, 2012. – 237 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=319107> (дата обращения 30.01.2017).

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Место дисциплины «Управление персоналом организации» в системе подготовки менеджера по управлению персоналом.
2. Управление персоналом как отрасль кадрового менеджмента и учебная дисциплина.
3. Место управления персоналом в системе управления организацией.
4. Основные понятия дисциплины: «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», «персонал организации».
5. Эволюция взглядов на управление персоналом организации.
6. Понятие профориентации персонала. Цели и задачи профориентации.
7. Субтехнологии профессиональной ориентации.
8. Формы профотбора.
9. Субъекты профориентации и их функции.
10. Профориентационные мероприятия, направленные на выбор школьниками профессий транспортного комплекса.
11. Источники и методы подбора персонала.
12. Технология замещения вакантной должности специалиста и руководителя.
13. Понятие и цели отбора персонала.
14. Стадии, принципы и критерии отбора.
15. Оформление трудовых отношений.
16. Источники организации найма персонала. Преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения персонала. Альтернативы найму.
17. Организация процесса отбора и найма персонала на транспортных предприятиях.
18. Сущность, формы и направления трудовой адаптации.
19. Цели, задачи и структура системы управления адаптацией.
20. Общие и специальные программы адаптации.
21. Система управления адаптацией в ОАО «РЖД».
22. Цели, задачи и результаты оценки персонала.
23. Разработка технологии оценки персонала.
24. Показатели и методы деловой оценки.

25. Аттестация как форма оценки персонала. Аттестация руководителей и специалистов в ОАО «РЖД».
26. Мотив и стимул труда. Мотивирование и стимулирование.
27. Процессуальные и содержательные теории мотивации.
28. Мотиваторы и демотиваторы трудовой деятельности.
29. Методы диагностики мотивационного потенциала персонала.
30. Причины и типы высвобождения персонала.
31. Способы частичного высвобождения персонала.
32. Виды абсолютного высвобождения персонала. Меры, принимаемые администрацией для смягчения ситуации увольнения.
33. Текучесть персонала и ее причины.
34. Оценка экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления.
35. Основные понятия и концепции обучения.
36. Виды и формы развития персонала.
37. Методы обучения.
38. Концепция самообучающейся организации.
39. Обучение персонала транспортных предприятий.
40. Понятие и типология деловой карьеры. Управление карьерой.
41. Типы и этапы служебно-профессионального продвижения работника.
42. Понятие, типы и источники формирования кадрового резерва. Этапы работы с кадровым резервом.
43. Методы оценки эффективности управления кадровым резервом.
44. Сущность и виды кадровых нововведений.
45. Принципы и методы управления нововведениями в кадровой работе.
46. Инновационный потенциал работника.

ПОНЯТИЙНО-ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

АБСЕНТЕИЗМ – невозможность для работника отчитаться в работе, которую он должен был выполнить по плану (графику): 1) уклонение от выполнения обязанностей; 2) уклонение от работы без уважительной причины (например, однодневное отсутствие на работе в связи с болезнью, но без посещения врача).

АДАПТАЦИЯ – процесс приспособления работника к содержанию и условиям трудовой деятельности, к непосредственной социальной среде. Осуществляется с помощью общественных организаций, должностных лиц, наставников, которые оказывают работнику систематическую помощь в повышении мастерства, производительности и качества труда. А. работника может быть психологической, профессиональной, психофизиологической, организационной.

АТТЕСТАЦИЯ – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня трудовой деятельности, а также качеств и потенциала личности предъявляемым требованиям.

АУДИТ ПЕРСОНАЛА – система консультационной поддержки, аналитической оценки кадрового потенциала организации.

БОНУСЫ – разовые выплаты работникам из прибыли предприятия.

ВЕРБОВКА ПЕРСОНАЛА – деятельность специальных организаций или должностных лиц по найму на работу.

ВНУТРИФИРМЕННОЕ ОБУЧЕНИЕ – система подготовки (обучения и переподготовки) персонала, проводимая на базе предприятия или корпоративных учебных центров с привлечением собственных или внешних преподавателей и строящаяся на решении проблем, специфичных для конкретной организации.

ВОССТАНОВЛЕНИЕ НА РАБОТЕ – положение, когда в случае увольнения без законного основания или с нарушением установленного порядка, а также незаконного перевода на другую работу рабочий или служащий должен быть восстановлен на прежней работе органом, рассматривающим трудовой спор.

ВЫСВОБОЖДЕНИЕ РАБОТНИКОВ – сокращение части работников, занятых в организации.

ВЫСВОБОЖДЕНИЕ РАБОТНИКОВ УСЛОВНОЕ – экономия рабочей силы в результате совершенствования системы управления, совмещения профессий, сокращения различных потерь рабочего времени, изменения трудоёмкости продукции и т. д.

ВЫСЛУГА ЛЕТ – период трудовой деятельности, создающий при определённых условиях право на соответствующие льготы и преимущества

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ – передача части прав, обязанностей и ответственности одних должностных лиц другим; позволяет освободить руководителя от менее сложных, рутинных дел и способствует повышению квалификации, чувства ответственности и самостоятельности сотрудников.

ДЕНЬ ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ – метод привлечения молодых людей на работу в организации или для обучения в образовательном учреждении. Широко распространен в вузах.

ЗАМОРАЖИВАНИЕ НАЙМА НОВЫХ РАБОТНИКОВ – метод, применяемый администрацией с целью снижения численности работников организации за счет естественной убыли персонала и ликвидации вакантных должностей.

ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА – сумма денежных выплат работнику за выполненную им по трудовому договору работу.

«ЗОЛОТОЕ РУКОПОЖАТИЕ» – метод стимулирования добровольного увольнения из организации лишних работников. Намеченным к увольнению работникам предлагают дополнительные выплаты и выходные пособия, размеры которых значительно выше официально положенных при увольнении.

ИЗУЧЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ – метод исследования, широко распространенный в кадровой работе. Основным содержанием метода являются сбор письменных материалов об изучаемом объекте (явлении) и их анализ (контент-анализ) посредством специально разработанных методических приемов.

ИНФОРМАЦИЯ О ПЕРСОНАЛЕ – совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования. И. о п. должна отвечать следующим требованиям: простота – информация предоставляется только в том объеме, который необходим в данном конкретном случае; наглядность – сведения должны быть представлены таким образом, чтобы дать возможность быстро определить главное, а не скрывать его за многословием (для этого следует использовать таблицы, графики, цветное оформление материала); однозначность – сведения должны быть ясными, в их толковании следует следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью материала; сопоставимость – сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к сопоставимым объектам как внутри организации, так и вне ее; преемственность – сведения о кадрах, подаваемые за разные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления; актуальность – сведения должны быть оперативными и своевременными, т. е. представляться без опозданий.

ИСТОЧНИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА – способы найма, рекрутирования кандидатов на работу, включающие способы распространения информации об имеющихся вакансиях, способы привлечения внимания потенциальных кандидатов и специальные способы работы с соответствующими сегментами рынка рабочей силы.

КАДРОВАЯ КВОТА – централизованно устанавливаемая численность определенной категории персонала, например инвалидов, молодых специалистов, подлежащих приему в организацию в обязательном порядке, а также подлежащих увольнению, досрочному уходу на пенсию и т. д.

КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ – консультационные услуги, оказываемые руководителям и специалистам организаций по вопросам работы с кадрами.

КАДРОВЫЙ РЕЗЕРВ – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

КАРЬЕРА – продвижение по служебной лестнице, достижение профессионального успеха. Как элемент внутрифирменного управления К. предполагает планомерное продвижение работника.

КАРЬЕРА ВЕРТИКАЛЬНАЯ – вид карьеры, с которым чаще всего связывают само понятие деловой карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под К. в. понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии (повышение в должности, которое сопровождается более высоким уровнем оплаты труда).

КАРЬЕРА ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННАЯ – вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию) в стенах одной организации.

КАРЬЕРА ГОРИЗОНТАЛЬНАЯ – вид карьеры, предполагающий либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на

ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.); к К. г. можно отнести расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения). Понятие «К. г.» не означает неперенного и постоянного движения вверх по организационной иерархии.

КАРЬЕРА ДЕЛОВАЯ – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения. Виды К. д.: внутриорганизационная, межорганизационная, профессиональная – специализированная, профессиональная – неспециализированная, вертикальная, горизонтальная, центристремительная (скрытая), ступенчатая.

КАРЬЕРА МЕЖОРГАНИЗАЦИОННАЯ – вид карьеры, означающий, что конкретный работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит все стадии развития (обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка и развитие профессиональных способностей, уход на пенсию) на различных должностях в разных организациях. Эта карьера может быть специализированной и неспециализированной.

КАРЬЕРА-МОЛНИЯ – стремительный путь к успеху, видному положению в обществе за чрезвычайно короткое время.

КАРЬЕРА ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ (специализированная) – вид карьеры, характеризующаяся тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные ее стадии.

КАРЬЕРА СКРЫТАЯ – вид карьеры, наименее очевидный для окружающих; доступен ограниченному кругу работников, как правило, имеющих обширные деловые связи вне организации.

КАРЬЕРА СТУПЕНЧАТАЯ – вид карьеры, совмещающий в себе элементы горизонтальной и вертикальной видов карьеры. Продвижение работника может осуществляться посредством чередования вертикального роста с горизонтальным, что дает значительный эффект. К. с. встречается довольно часто и может принимать как внутриорганизационные, так и межорганизационные формы.

КАРЬЕРОГРАММА – инструмент управления карьерой; графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры. В заинтересованных организациях проводятся исследования, по результатам которых строятся карьерограммы для различных специалистов и руководителей.

КОНКУРС ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ – кадровое мероприятие, в ходе которого сравниваются между собой кандидаты на работу в одной должности и соотносятся их качества с требованиями должности.

КОНСУЛЬТАНТ – квалифицированный специалист в какой-либо области человеческой деятельности, дающий советы другим специалистам, нуждающимся в них.

КОРПОРАТИВНЫЙ ДУХ – важный элемент внутрифирменной культуры, состояние духовного единства и чувства взаимной поддержки между членами фирмы в достижении целей.

КУЛУАРНЫЙ ПОДБОР КАДРОВ – метод подбора кадров с помощью закулисных сделок, махинаций в обход установленного порядка назначения должностных лиц в госаппарате и различных организациях. К. п. к. скрыт от общественности и совершается группой заинтересованных влиятельных лиц с целью проведения нужных людей на соответствующие должности.

ЛИШЕНИЕ ПРАВА ЗАНИМАТЬ ОПРЕДЕЛЕННЫЕ ДОЛЖНОСТИ (или заниматься определенным видом деятельности) –

наказание, которое может быть применено, например, к должностному лицу, злоупотребившему своим служебным положением или совершившему с использованием служебного положения хищение государственного имущества или имущества организации. Такое наказание предусмотрено уголовным законодательством РФ.

МАРКЕТИНГ ПЕРСОНАЛА – управленческая деятельность, направленная на изучение изменений на рынке труда в целях разработки программы по привлечению и набору компетентных работников для покрытия перспективных потребностей организации в человеческих ресурсах.

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ТРУДА – способы количественного и качественного измерения трудового участия работников в деятельности организации и сопоставления с заданными нормами труда.

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ – способы расширения знаний, развития навыков, умения, мастерства работников аппарата управления, освоения ими передового опыта в процессе практической работы при обучении в специализированных учреждениях или путем самообразования.

МОББИНГ – ситуация притеснения работника со стороны коллег, начальства и подчиненных.

МОЛОДЫЕ СПЕЦИАЛИСТЫ – лица, окончившие полный курс обучения и защитившие дипломный проект (работу), сдавшие государственные экзамены в высшем и среднем специальном учебном заведении и направленные на работу комиссией по персональному распределению.

МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ – процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для побуждения к эффективному труду.

МОТИВЫ – внутренние побуждения человека к действию, направленные на результаты (цель).

НАБОР ПЕРСОНАЛА – процесс создания резерва кандидатов на рабочие места за счет внешних и внутренних источников.

НАДОМНИК – работник, выполняющий порученную ему организацией работу на дому.

НАЁМ РАБОТНИКОВ – правовой и хозяйственный акт, в ходе которого устанавливаются правовые и организационные отношения между работником и работодателем об условиях труда и его возмещении.

НАЁМНЫЙ РАБОТНИК – физическое лицо, которое обязуется на основании трудового договора исполнять определенные обязанности, предписываемые работодателем.

НАЗНАЧЕНИЕ – постановление, приказ, распоряжение о зачислении кого-либо на должность, работу.

НАСТАВНИЧЕСТВО – форма воспитания и профессиональной подготовки молодежи на производстве, в профтехучилищах и т. п. Наставничество имеет индивидуальную и коллективную формы.

НЕДИРЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ СОКРАЩЕНИЯ ПЕРСОНАЛА – способы несилового доведения до индивидуального сознания каждого сотрудника необходимости изменить место своей работы, использование эмоционально-ценностных мотивов при формировании решения об увольнении, преодоление негативного отношения к решению руководства о необходимости ухода из организации.

НЕКОМПЕТЕНТНОСТЬ – несоответствие уровня знаний, умений, навыков и других качеств, которыми владеет работник, требованиям занимаемой им должности. Различают Н.

профессиональную, социальную, интеллектуальную, эмоциональную, физическую и этическую.

НЕПРЕРЫВНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ – непрерывная система обучения, охватывающая общеобразовательную и профессиональную школу, средние специальные и высшие учебные заведения, переподготовку и повышение квалификации кадров, самообразование. Система непрерывного образования предусматривает необходимость создания возможностей для удовлетворения потребности человека в обучении на протяжении всей его жизни в сочетании с конкретной трудовой деятельностью.

НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА – установление нормы затрат рабочего времени на производство какого-либо продукта или на выполнение определенной работы при соблюдении технологической целесообразности, экономической эффективности и необходимого качества работы.

ОБОГАЩЕНИЕ ТРУДА – совокупность методов организации трудового процесса, направленных на совершенствование и гуманизацию условий работы.

ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА – кадровая программа развития персонала, ориентированная на передачу новых знаний по важным для организации направлениям, умения разрешать конкретные производственные ситуации и опыта поведения в профессионально значимых ситуациях.

ОПИСАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА – всесторонняя информация о требованиях, нагрузке и содержании работы на рабочем месте.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА – совокупность верований, убеждений, ценностей и норм, поддерживающая организационные отношения людей в социальной организации. Организационная культура основана на общественно-прогрессивных

правилах и нормах деятельности, включающих следующие элементы: обычаи; традиции, веру, символику; индивидуальные и групповые интересы; сложившиеся особенности поведения персонала; стиль руководства; показатели удовлетворенности работников условиями труда; уровень взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией; перспективу развития.

ОТБОР КАНДИДАТОВ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ – выбор из числа претендентов на вакантную должность наиболее подходящих работников посредством 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.

ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА – процесс определения эффективности выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей и реализации организационных целей.

ОЦЕНКА РАБОТЫ – формальный процесс, с помощью которого определяется относительная сложность различных видов работ в целях установления оплаты.

ПЕРЕПОДГОТОВКА КАДРОВ – процесс углубления знаний и навыков, обусловленный повышением квалификационных требований, необходимостью освоения смежных отраслей знаний или профессий, переходом на новую работу.

ПЕРСОНАЛЬНЫЕ ПООЩЕНИЯ – моральное или материальное поощрение работника за качественное и своевременное выполнение обязанностей.

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ – обучение после получения основного образования с целью поддержания и совершенствования профессиональных и экономических знаний, приведения их в соответствие с новыми требованиями.

ПОДБОР КАДРОВ УПРАВЛЕНИЯ – процесс, включающий: 1) определение требований, которые предъявляет каждая должность к кандидатам на замещение; 2) установление качеств личности кандидатов; 3) отбор кандидатов, которые по своим качествам наиболее соответствуют требованиям должности; 4) назначение их на должность.

ПОДГОТОВКА ПЕРСОНАЛА (внутрифирменная) – действия фирмы, направленные на развитие знаний и навыков работников с целью повышения их трудовой отдачи, должностного и квалификационного роста.

ПОЖИЗНЕННЫЙ НАЕМ – одна из форм гарантированной занятости, применяемая в крупных компаниях и государственных учреждениях Японии. Организация нанимает работников один раз в год, весной, когда молодежь оканчивает учебные заведения. Продвижение по службе производится из числа работников своей фирмы. Работник, имеющий общий стаж работы в компании пять и более лет, как правило, не принимается на работу в другую компанию. Работник не может быть уволен, если он не совершил тяжкого уголовного преступления, и работает в компании до официального выхода на пенсию в возрасте 55 лет. Увольнение работника до выхода на пенсию является суровым наказанием, так как ему практически уже невозможно устроиться на другую работу с такой же заработной платой и гарантией занятости. Системой пожизненного найма охвачено примерно 35 % работников Японии.

ПОЛНОМОЧИЯ – официально предоставленные должностному лицу права и обязанности в какой-либо сфере деятельности.

ПРИЕМ НА РАБОТУ (в качестве рабочего или служащего) – заключение трудового договора между работником и администрацией предприятия.

В соответствии с Конституцией РФ запрещается какое бы то ни было прямое или косвенное ограничение прав или установление прямых или косвенных преимуществ при приеме на работу в зависимости от пола, расы, национальной принадлежности и отношения к религии.

ПРИНЦИП ЗАСЛУГ – основное исходное положение, широко используемое в США в политике оплаты и продвижения персонала. Уровень зарплаты, повышение в должности не зависят от возраста или пола работника и являются следствием реальных результатов его работы. Дифференциация в оплате работников одной и той же должности существенна. Для оценки результатов труда в организациях проводится ежегодная аттестация работников.

ПРОГРАММЫ ПОМОЩИ РАБОТНИКАМ – программы, разрабатываемые с целью помочь работникам справиться с их личными, семейными и рабочими проблемами.

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ РЕКРЕАЦИЯ – отдых с целью восстановления работником сил, морального состояния, энергии, израсходованных в процессе трудовой деятельности и необходимых для квалифицированного выполнения своих служебных обязанностей.

РАБОТА С КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ – деятельность службы управления персоналом и должностных лиц различных уровней управления организацией, направленная на планирование, отбор, формирование и обучение кадрового резерва.

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА – совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом организации в области обучения персонала, его переподготовки и повышения квалификации. Эти мероприятия охватывают вопросы профессиональной адаптации, оценки кандидатов на вакантную должность, текущей периодической оценки кадров, планирования деловой карьеры и служебно-профессионального

продвижения кадров, работу с кадровым резервом. Сюда входят вопросы организации изобретательской и рационализаторской работы в организации.

РЕЗЕРВ НА ВЫДВИЖЕНИЕ – группа работников организации, зарекомендовавших себя как способных и заслуживающих дальнейшего профессионального и должностного продвижения.

РЕЗЮМЕ – краткое описание личных данных, результатов профессиональной деятельности и заслуг работника.

РЕКРУТИНГОВЫЕ АГЕНТСТВА – кадровые агентства, занимающиеся поиском, отбором и наймом персонала на вакантные должности организаций-заказчиков.

РОТАЦИЯ КАДРОВ – процедура преднамеренного передвижения работников по горизонтали для приобретения ими большего опыта и повышения квалификации.

СИСТЕМА МЕТОДОВ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА – совокупность методов оценки, позволяющая дать комплексную всестороннюю объективную характеристику управленческого персонала на всех стадиях его трудовой деятельности.

СИСТЕМА СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ – совокупность средств и методов должностного продвижения персонала, применяемых в различных организациях. В практике управления различают два вида должностного продвижения: продвижение специалиста и продвижение руководителя.

СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ ТРУДА – приобретение человеком специальных знаний и навыков в какой-либо области трудовой деятельности; сосредоточение однородных функций управления в каком-либо подразделении аппарата управления организации.

СТЕПЕНЬ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОСТИ ТРУДА – показатель, характеризующий профессиональную сторону труда и отражающий соотношение времени на выполнение функций, которые требуют затрат умственного (творческого) труда, и функций, требующих затрат физического (нетворческого) труда.

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ – 1) мероприятия, проводимые кадровой службой предприятия по планированию организации, мотивации и контролю служебного роста работника исходя из его целей, потребностей, возможностей, способностей и склонностей, а также исходя из целей, потребностей, возможностей и социально-экономических условий предприятия. У. д. к. позволяет достичь преданности работника интересам организации, повышения производительности труда, уменьшения текучести кадров и более полного раскрытия способностей человека; 2) действия самого индивида, начинающиеся уже при приеме на работу.

УПРАВЛЕНИЕ СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ – планирование, создание, организация функционирования, контроль и анализ деятельности систем должностного продвижения персонала на предприятии; совокупность методов оценки, подбора и расстановки всех категорий управленческого персонала в организации.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ – особым образом организованный вид трудовой деятельности по выполнению функций управления.

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КОМАНДА – группа управленцев предприятия, объединенная общей деятельностью, разделяющая общие цели и представления о способах их достижения.

ФИРМЫ ПО НАЙМУ РАБОТНИКОВ – посреднические организации, выполняющие заказы организаций, нуждающихся в специалистах определенной квалификации и профиля. За определенную плату они осуществляют поиск необходимых специалистов и предлагают кандидатов организации.

ХАРАКТЕРИСТИКА – систематизированное устное или письменное описание наиболее важных, отличительных свойств и качеств личности или коллектива; обычно включает в себя изложение отношения к труду и формам общения. Характеристика как служебный документ состоит из краткого описания трудового пути личности, ее деловых, идейно-политических и нравственных качеств, ее трудовой и общественной активности.

ЦЕЛИ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРЫ – цели, которые ставят перед собой человек при поступлении на работу, и организация, принимая его на рабочее место. Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Ц. д. к. имеют более глубокое содержание и проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей, например, заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующую самооценке и поэтому доставляющую моральное удовлетворение; получить работу или должность в местности с природными условиями, благоприятно действующими на состояние здоровья и позволяющими организовать хороший отдых; занимать должность, усиливающую возможности и развивающую их; иметь работу или должность творческого характера; работать по профессии или занимать должность, дающую определенную независимость; иметь хорошо оплачиваемую работу или должность или работу, позволяющую одновременно получать большие побочные доходы; иметь работу или должность, позволяющую заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

ЯРМАРКА ВАКАНСИЙ – периодически устраиваемый съезд представителей различных организаций с целью получения или предложения информации об имеющихся или ожидаемых вакансиях, условиях заключения контрактов рабочих и служащих, о социальных льготах и гарантиях, предоставляемых работникам.

ЯРМАРКИ ВАКАНСИЙ РАБОЧИХ И УЧЕБНЫХ МЕСТ – мероприятия, организуемые государственной службой занятости

в сотрудничестве с работодателями, учебными центрами и негосударственными биржами труда. Ярмарки проводятся в различных формах: общегородские ярмарки (проводятся один раз в квартал); районные ярмарки; ярмарки на базе крупных предприятий города; ярмарки – презентации специалистов. Посетители ярмарки имеют возможность без посредников встретиться с представителями кадровых служб и администрацией организаций и подобрать себе подходящую работу или учебное место как путем непосредственного контакта с работодателями и представителями учебных заведений, так и через компьютерные банки вакансий рабочих и учебных мест.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Александрова Н. А. Профориентационная деятельность федеральных органов власти: новые тренды и инструменты / Н. А. Александрова // Аграрный вестник Урала. – 2016. – № 9.
2. Александрова Н. А. Профессиональная ориентация в фокусе внимания государства: проблемы, противоречия, пути решения / Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова // Исторические, философские, политические и юридические науки, культурология и искусствоведение. Вопросы теории и практики – 2016. – № 9 (71). – С. 13–18.
3. Александрова Н. А. Управление персоналом организации / Н. А. Александрова, О. Ю. Брюхова, Н. Н. Невьянцева. – Екатеринбург : УрГУПС, 2016.
4. Александрова Н. А. Демографические факторы формирования кадрового потенциала аграрного комплекса Свердловской области / Н. А. Александрова, Н. Б. Фатеева, М. С. Серебренникова // Аграрный вестник Урала. – 2016. – № 4. – С. 86–91.
5. Брюхова О. Ю. Развитие персонала / О. Ю. Брюхова. – Екатеринбург : УрГУПС, 2016.
6. Бухалков М. И. Управление персоналом : учебник / М. И. Бухалков. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 400 с. (Высшее образование). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=337769> (дата обращения 30.01.2017).
7. Васильцова Л. И. Экономика управления персоналом / Л. И. Васильцова, Н. А. Александрова. – Екатеринбург : УрГУПС, 2016. – 146 с.
8. Васильцова Л. И. Экономика управления персоналом / Л. И. Васильцова [и др.]. – Екатеринбург : УрГАУ, 2016. – 143 с.
9. Васильцова Л. И. Социальная политика в Российской Федерации: уровни формирования и противоречия реализации / Л. И. Васильцова, Н. А. Александрова // Вестник Уральского государственного университета путей сообщения. – 2014. – № 3. – С. 40–48.

10. Васильцова Л. И. Трансформация системы социальной защиты работников в рыночной экономике / Л. И. Васильцова, Н. А. Александрова // Дискуссия. – 2013. – № 7. – С. 64–68.
11. Дейнека А. В. Управление персоналом организации : учеб. для бакалавров / А. В. Дейнека. – М. : Дашков и К°, 2015. – 288 с. – URL : <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=512044> (дата обращения 30.01.2017).
12. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник – самый эффективный ресурс компании : учеб. пособие / В. И. Герчиков. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 282 с. (Высшее образование). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=347768> (дата обращения 30.01.2017).
13. Кибанов А. Я. Управление персоналом в России: история и современность / А. Я. Кибанов, Н. И. Шаталова, И. А. Эсаулова. – М. : ИНФРА-М, 2015. – 240 с.
14. Консультирование в управлении человеческими ресурсами / под ред. Н. И. Шаталовой. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 221 с.
15. Куприянчук Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие : учеб. пособие / Е. В. Куприянчук, Ю. В. Щербакова. – М. : ИЦ РИОР : НИЦ Инфра-М, 2012. – 255 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=264424> (дата обращения 30.01.2017).
16. Сотникова С. И. Управление персоналом: деловая карьера : учеб. пособие / С. И. Сотникова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 328 с. (Высшее образование). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=501180> (дата обращения 30.01.2017).
17. Суслов Г. В. Управление персоналом организации : учеб. пособие / Г. В. Суслов. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2016. – 154 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=549696> (дата обращения 30.01.2017).
18. Управление персоналом в инновационной среде / под ред. Н. И. Шаталовой. – Екатеринбург, 2015. – Вып. 2. – 275 с.
19. Управление персоналом в инновационной среде : монография / под ред. Н. И. Шаталовой. – Екатеринбург : УрГУПС, 2014.

20. Управление персоналом на производстве : учебник / под ред. Н. И. Шаталовой, А. Г. Галкина. – Екатеринбург : УрГУПС, 2013. – 557 с.
21. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. В. П. Бычкова. – М. : НИЦ Инфра-М, 2012. – 237 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=319107> (дата обращения 30.01.2017).
22. Управление персоналом организации: технологии управления развитием персонала : учебник / О. К. Минева [и др.] ; под ред. О. К. Миневой. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 160 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=542393> (дата обращения 30.01.2017).
23. Управление персоналом : учеб. для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2012. – 554 с. – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=457823#> (дата обращения 30.01.2017).
24. Управление персоналом: учеб. пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. – 3-е изд., доп. и перераб. – М. : Дашков и К°, 2012. – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=415303#> (дата обращения 30.01.2017).
25. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Л. В. Ивановская; под ред. А. Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 695 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=551362#> (дата обращения 30.01.2017).
26. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. В. П. Бычкова. – М. : НИЦ Инфра-М, 2012. – 237 с. (Высшее образование: Бакалавриат). – URL : <http://znanium.com/bookread2.php?book=319107> (дата обращения 30.01.2017).

Учебное издание

Александрова Надежда Анатольевна
Брюхова Ольга Юрьевна

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Курс лекций
по дисциплине «Управление персоналом организации»
для студентов направления подготовки
38.03.03 – «Управление персоналом»
всех форм обучения

Редактор Н. А. Попова
Верстка С. Н. Наймушиной

Подписано в печать 26.06.2017. Формат 60×84/16.
Усл. п. л. 9,4. Тираж 95 экз. Заказ 79.

УрГУПС
620034, г. Екатеринбург, ул. Колмогорова, 66, УрГУПС