

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ЛУГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ ВЛАДИМИРА ДАЛЯ»

Стахановский инженерно-педагогический институт (филиал)  
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего  
образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля»

Кафедра социально-экономических и педагогических дисциплин

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

по дисциплине

**«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»**

для студентов направления подготовки

Профессиональное обучение (по отраслям),

магистерская программа: «Управление персоналом»,

(в 3-х частях). Часть 2

*Рекомендовано к изданию Учебно-методическим советом  
ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»  
(протокол № от . .2023 г.)*

Конспект лекций по дисциплине «**Управление человеческими ресурсами**» (в 3-х частях). Часть 2 для студентов направления подготовки **Профессиональное обучение (по отраслям), магистерская программа: «Управление персоналом»**. / Сост.: Е.С. Небесский. – Стаханов: ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля», 2023. – 82 с.

Конспект лекций содержит 5 лекций, описание которых сопровождается теоретическими сведениями. К каждой теме приведены вопросы для самопроверки, список рекомендованной литературы.

Предназначен для студентов магистерской программы «Управление персоналом».

Составитель: ст. преп. Небесский Е.С.

Ответственный за выпуск: доц. Карчевская Н.В.

Рецензент: доц. Карчевский В.П.

© Небесский Е.С., 2023  
© ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля», 2023

## СОДЕРЖАНИЕ

Тема 9. Профорентация и адаптация персонала.	4
Тема 10. Оценка персонала.	24
Тема 11. Развитие персонала. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала.	38
Тема 12. Формирование, подготовка и использование кадрового резерва.	49
Тема 13. Управление деловой карьерой персонала	65

## **Тема 9. Профориентация и адаптация персонала**

- 1. Понятие, цели и функции профессиональной ориентации.*
- 2. Адаптация работника на этапе вхождения в организацию: цели, задачи, виды, показатели адаптированности.*
- 3. Модель эффективного управления адаптаций сотрудников в организации.*

Профессиональная ориентация и адаптация выступают базовым направлением развития персонала и, в этой связи, важным элементом системы подготовки кадров.

Профессиональная ориентация – это комплекс взаимосвязанных экономических, социальных, медицинских, психологических и педагогических мероприятий, направленных на формирование профессионального призвания, выявление способностей, интересов, пригодности и других факторов, влияющих на выбор профессии или на смену рода деятельности.

Ориентация – деятельность по введению новых работников в курс их новых задач на новом месте работы, по ознакомлению их с руководителями и рабочими группами. Данный термин обычно используется при описании периода вхождения работника в должность. Если руководство заинтересовано в успехе сотрудника на новом рабочем месте, то должно исходить из того, что организация – это общественная система, а каждый работник – часть ее.

Когда новый сотрудник приходит в компанию, он несет с собой уже ранее приобретенные навыки, взгляды и опыт, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Приходя на новое место работы, сотрудник зачастую чувствует дискомфорт, неуверенность в себе и одиночество. Новичок обычно не знает, кому и что говорить, когда и где ему находиться. Начало для любого работника затруднительно лишь потому, что что-то новое означает сомнения, необходимость мириться с большими жизненными изменениями, неуверенностью в будущем. Требуется время, прежде чем новичок научится ориентироваться на работе, а хорошая программа ориентации может помочь сэкономить это время. Первые несколько дней являются решающими в направлении сотрудника на верный путь, в выработке положительного отношения к себе, в обретении комфортного самочувствия.

Структура профессиональной ориентации включает в себя составляющие:

- Профинформация – массовое и индивидуальное информирование граждан о состоянии и перспективах развития рынка труда, особенностях профессий и специальностей, о требованиях, предъявляемых ими к личности, об условиях и режиме труда, о конкретных предприятиях региона, о возможностях трудоустройства, получения специальности.

- Профконсультация – вид консультативной помощи, направленный на профессиональное самоопределение человека. Как правило, осуществляется в специализированных центрах занятости, где предоставляется помощь с трудоустройством, проводится работа с безработными, решаются проблемы изменения работы, профессии, организации собственного бизнеса и др.

- Профподбор – предоставление человеку рекомендаций о возможных направлениях профессиональной деятельности, соответствующих его психофизиологическим особенностям на основе результатов психологической, психофизиологической и медицинской диагностики.

### **Формы профессионального подбора:**

- Подбор – выбор из нескольких сотрудников, имеющих одинаковую профессию, специальность, квалификацию, отвечающих одним и тем же требованиям кандидата на должность;

- Профессиональный набор – массовое назначение или выбор на должность специалистов различных профессий и квалификаций, прошедших отбор и профотбор;

- Выдвижение – назначение сотрудника, работающего в данной организации, на новую, более высокую должность;
- Ротация – назначение, при котором место работы меняется соответствии с принципом «нужному работнику – нужное место». В этом случае формируется специалист с квалификацией широкого профиля.

В совокупности данные формы помогают человеку выбирать профессию, наиболее соответствующую потребностям общества и его личным способностям и особенностям. Неполное использование возможностей работника в трудовой деятельности не только наносит ущерб его собственному развитию, но и оборачивается потерей для организации. Разница между профессиональной подготовкой и ведением трудовых обязанностей, выполняемых работником, снижает его интерес к труду, мотивации к работе, работоспособность, что ведет к падению производительности, ухудшению качества продукции, к росту профессиональной заболеваемости и травматизма.

Профессиональная ориентация является научно-обоснованным процессом, который помогает сознательно самоопределиваться людям в выборе профессии, при этом учитывая их потребности в самореализации, при этом учитывая потребности в трудовых ресурсах. Так как профориентация определяется системой последовательных действий, которые направлены на осуществление и производство предложений по направлению самоопределения человека в профессиональной деятельности, так как процесс очень большой, она предполагает цепь взаимодополняющих ступеней по профессиональной ориентации деятельности, а именно:

1. освоение всех видов профессий с психологической стороны: профессии классифицируются на основе определенных потребностей у субъекта и объекта рынка труда;
2. воспитание с профессиональной стороны: целесообразно развивать способности, личные качества, интересы в разных сферах деятельности;
3. профессиональное образование: обеспечение необходимых знаний о профессиях и как правильно их выбирать;
4. профессиональные консультации: они должны включать в себя педагогические, психологические и медицинские действия для изучения и оценки возможностей людей для того, чтобы им было проще определиться с выбором профессии;
5. и последний аспект, но не по важности – адаптация: создание необходимых условий, подготовленное морально-психологическое состояние человека при условиях выхода на работу.

Профориентация реализует следующие функции:

- общественная, или социальная – предполагает процесс усвоения молодым поколением существующей системы;
- психологическая/педагогическая – выявляет и формирует интересы, личные особенности, склонности, оказывает помощь в выборе профессий;
- медицинская (физиологические аспекты) – выявляет ограничения по состоянию здоровья в выборе определенной профессии и сферы деятельности, а так же возможная корректировка профессиональных возможностей с учетом физиологических особенностей человека;
- хозяйственная (или экономическая) – улучшает качественный состав сотрудников организации, повысить их удовлетворенность трудом, повысить профессиональную активность сотрудников, снизить текучесть кадров.

Профессиональная ориентация осуществляется в целях:

1. обеспечения социальных гарантий в сфере свободного выбора профессии, формы занятости и путей самореализации личности в условиях рыночных отношений;
2. достижения сбалансированности между профессиональными интересами человека, его психофизиологическими особенностями и возможностями рынка труда;

3. прогнозирования профессиональной успешности в какой-либо сфере трудовой деятельности;

4. содействия непрерывному росту профессионализма личности как важнейшего условия удовлетворенности трудом и собственным социальным статусом, реализации индивидуального потенциала, формирования здорового образа жизни и высокого уровня профессионализма.

Цели профессиональной ориентации в организации:

1. Снизить стартовые издержки, так как профессиональная ориентация позволяет достигнуть скорее общих стандартов работы;

2. Снизить озабоченность и неопределенность у нового работника;

3. Снизить текучесть кадров;

4. Экономить время руководителей и коллег;

5. Развивать позитивное отношение к работе и удовлетворенность трудом.

Профессиональная ориентация необходима не только молодым специалистам, которые начинают трудовую карьеру, но и тем, кто столкнулся с определенными сложностями при работе:

· сотрудники, которые покинули свое рабочее место по личным обстоятельствам;

· сотрудники, которые рассматривают варианты смены места работы или профессии по определенным мотивам (заработная плата, рабочее место, стиль руководства, состояние здоровья и т.п.);

· сотрудники, которых уволили по сокращению штата или закрытию предприятия;

· люди с ограниченными возможностями, которые желают освоить возможную для них профессию и устроиться на работу.

Профориентация является важным этапом в процессе трудоустройства будущего работника, помогает узнать все существующие варианты трудового устройства, ориентироваться профессионально (использовать свой потенциал на благо себе и организации), определить более заинтересованную для себя трудовую область и принять решение в выборе профессии.

Когда профессиональная ориентация проводится эффективно, то можно наблюдать улучшение следующих показателей: повышение трудового потенциала всей компании, желаемое и действительное будет соответствовать профессиональному самоопределению, будет сокращение сроков и стоимости профессионального обучения, повысится удовлетворенность трудом.

В современном мире рынок труда диктует правила, при которых специалист любой профессиональной области должен быть разносторонне развит. Постоянное развитие, переквалификация, личностное развитие и разносторонняя развитость – вот главные атрибуты современного рынка труда. Наряду с этим существует ряд стадий, которые предполагаются в процессе профессионального развития. Безусловно, все их можно пройти за пять лет, а можно и за двадцать.

Профессиональная ориентация позволяет оценивать человека по необходимым критериям как при устройстве на работу, так и в процессе трудовой деятельности. При этом акцент делается не только на профессиональную пригодность или непригодность работника, но и учитываются способности и желания на перспективу: в какой области работник может заниматься саморазвитием, где и когда ему лучше заняться совершенствованием своих знаний, умений и навыков, и как правильно и рационально использовать свой потенциал.

Из этого можно сделать вывод, что выбор профессии является основополагающим процессом в жизни каждого человека, который стремится в выборе правильного определения трудовых целей и задач, так же при планировании своей карьеры. Профессиональная ориентация помогает, ориентирует и направляет каждого человека в профессиональном мире.

**Профессиональная адаптация** – процесс вхождения человека в профессию и гармонизация взаимодействий его с профессиональной средой. В современном профессиональном обществе адаптация становится неотъемлемой частью жизни человека. Текущий рынок труда и инновационные технологии развиваются с большой скоростью, нужно научиться не только их применять, но и адаптироваться к постоянным переменам. Исходя из этого, можно утверждать, что процесс адаптации идет вровень с каждым новым материалом, методом, элементом и т.д.

Потребность в формировании системы адаптации возникает на этапе активного развития компании. С развитием компании, так же увеличивается общее количество сотрудников, а значит и новичков. В какое-то время руководители уже не могут лично заниматься новыми сотрудниками, что особо заметно в организациях малого бизнеса. С этого момента возникает потребность в стандартизации процедур взаимодействия с новыми сотрудниками, а значит, в отделе кадров и создании системы адаптации.

Процесс адаптации должен быть ориентирован на достижение долгосрочных и краткосрочных целей организации, обеспечения и поддержания высокого уровня конкурентоспособности в условиях современной рыночной экономики, а также содействовать успешному проведению организационных изменений.

Процедура адаптации персонала значительно облегчает вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Длительный и трудоемкий процесс адаптации направлен на сближение нового сотрудника и организации.

Введение нового работника в должность является одной из важнейших частей теории мотивации в управлении персоналом. Первые дни в организации важны для новых сотрудников. Во избежание ошибок и стрессов, для того чтобы помочь новым сотрудникам сориентироваться в новых условиях, организации необходимо организовать программу адаптации.

Адаптация – это взаимное приспособление работника и условий организации, которое базируется на постепенном освоении новых профессиональных, социальных и организационных условий труда. Если нормы и ценности коллектива станут нормами и ценностями каждого работника и, если он быстро примет и определит свою социальную роль в коллективе, тогда процесс трудовой адаптации работника и организации будет наиболее успешным.

Адаптация (от лат. *adaptio* - приспособлять) – процесс ознакомления работника с новой организацией и изменения его поведения в соответствии с требованиями и правилами корпоративной культуры новой компании.

Д.А. Аширов отмечает, что «адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда. Адаптация - это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно - адаптирующими системами».

А.Я. Кибанов считает, что «трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха».

Адаптация кадров является необходимым элементом системы управления персоналом в организации, так как она экономит время работодателя на помощь и консультирование нового сотрудника, повышает удовлетворенность работой, помогает избежать ошибок, связанных с освоением функциональных обязанностей, снижает неуверенность в себе у нового сотрудника.

Н.Г. Никитина, Н.В. Марченко отмечают, что «сама по себе адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном

включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха».

Анализируя определения, можно сделать вывод, что основное сходство терминов, представленных разными специалистами, состоит в том, что адаптация персонала, в первую очередь, понимается как процесс, в ходе которого происходит приспособление сотрудника к различным аспектам деятельности на новой должности либо в новой для него организации. Отличие в понимании этого процесса разными исследователями и специалистами, кроется в трактовке этого процесса как одностороннего (с позиции новичка) или взаимного (с позиции организации и нового сотрудника), а также в рассмотрении механизмов, лежащих в основе (обучение, информирование, идентификация, изменение установок и поведения).

Если в результате адаптации организация в кратчайшие сроки получает мотивированных сотрудников, которые руководствуются не только личными целями, но и интересами компании, то можно говорить, что система адаптации в компании является управляемой и эффективной, а деятельность работника положительно влияет на конкурентные преимущества организации. Схема управления адаптацией персонала представлена на рисунке 9.1.

По мнению К.Р.Максимова, вопрос социально-психологической адаптации – это скорее вопрос корпоративной культуры: как в компании принято относиться к тем, кто строит карьеру («выскачка», «подхалим» или «давно заслужил эту должность»), переходит из одного подразделения в другое («предатель» или «мы все – одна команда»).

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Как правило, новичок в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, месте расположения, особенностях коллег. То есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большого количества проблем, возникающих в начале работы.

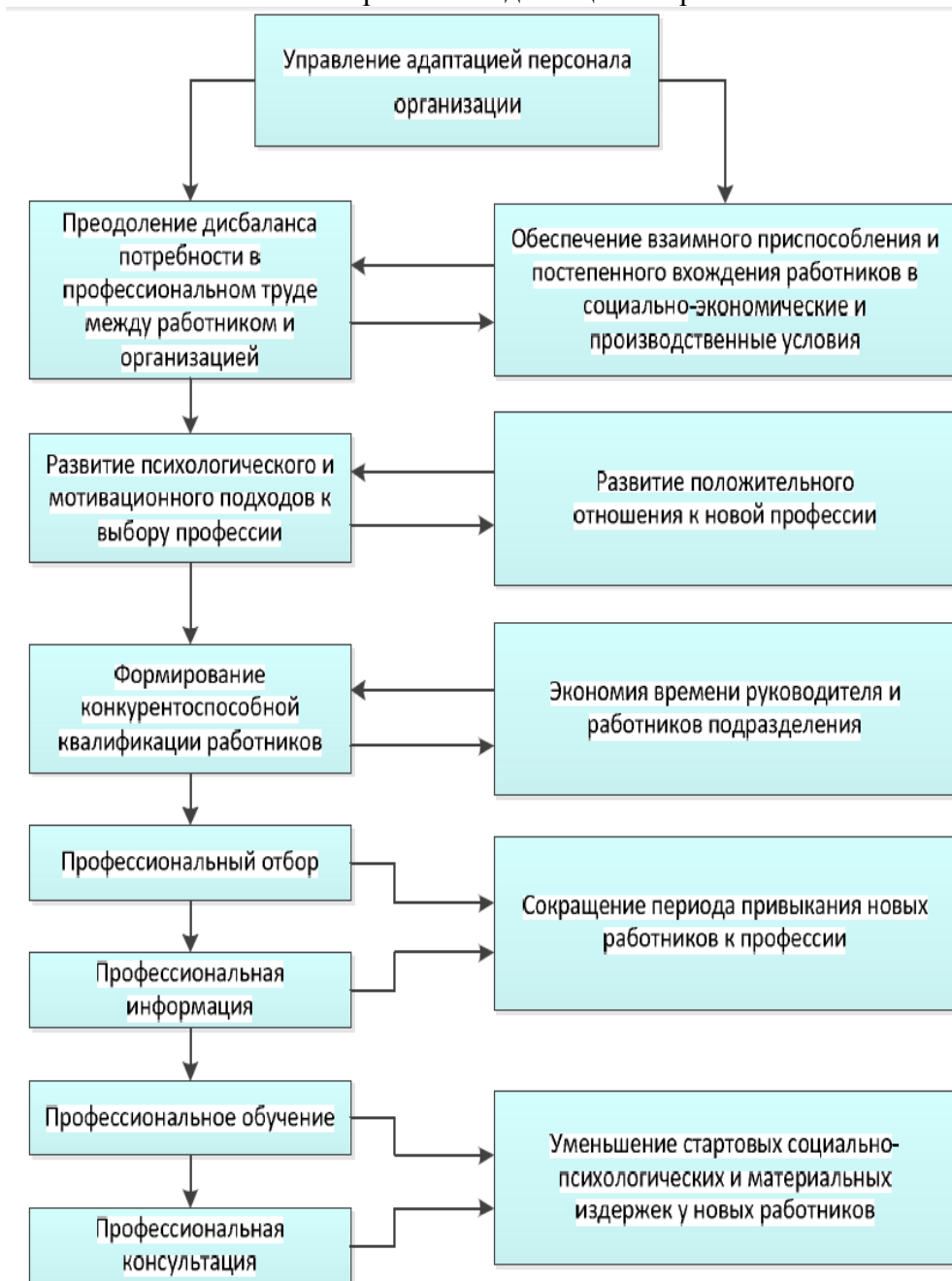
Обозначим основные цели адаптации персонала:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый сотрудник плохо ориентируется в своей непосредственной работе, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение тревожности и неопределенности у новых сотрудников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как новые сотрудники на новой работе чувствуют себя неуютно или же невостребованными, они могут отреагировать на это увольнением;
- экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
- развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Продолжительность адаптации составляет от двух до восьми недель и зависит от характера и рода работы, количества обязанностей нового сотрудника, так же насколько хорошо отработаны методы адаптации персонала в организации.



Рис.9.1. Управление адаптацией персонала



Адаптация персонала на предприятии – многоэтапный процесс, регламентируемый программой. Этапы адаптации персонала:

1. Начальный (подготовительный). После приема нового работника руководитель представляет его остальным членам коллектива. Знакомит самого работника с его новым рабочим местом, назначает куратора (более опытного сотрудника, который будет помогать новичку на первых порах работы), заканчивает оформление всех необходимых документов. В этот этап также может входить знакомство с историей предприятия, его структурой, миссией, продукцией, порядками, правилами корпоративной этики.

2. Теоретический (обучение). На этом этапе работника знакомят с теоретической частью его основной работы, функциональными обязанностями и требованиями к дальнейшему выполнению работы.

3. Практический (применение знаний). Непосредственно выполнение каких-то практических заданий: сначала под наблюдением наставника, потом самостоятельно.

4. Заключительный (прохождение испытательного срока). Заключается в подведении итогов работы нового работника. Оценивается, насколько успешно он

освоился в новом коллективе, сумел освоить новые для него навыки, влился в коллектив. На этом этапе уже видны сильные и слабые стороны работника, его успехи и неудачи и руководство принимает решение о его дальнейшей судьбе. Прошел ли он испытание и продолжит ли работать либо нет, и компания в его услугах больше не нуждается.

Исходя из этого, можно сделать вывод, насколько трудовая адаптация персонала вещь важная и серьезная, и о том, что это один из показателей, на основании которого принимается решение, останется ли претендент в организации либо будет искать работу в другом месте.

Проработанная система адаптационных мероприятий сокращает издержки компании, так как дает новичку возможность как можно скорее начать работать в полную силу, она так же повышает лояльность работников, сплачивает коллектив и экономит время.

Приступая к работе в первый день, сотрудник активно включается в систему социально-психологических и профессиональных отношений конкретной трудовой организации. Человек начинает усваивать новые социальные роли, нормы, ценности, согласовывает свою личную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), тем самым подчиняет свое поведение служебным предписаниям организации или учреждения, в котором он работает. На профессиональное развитие молодых специалистов в большой степени влияют первые годы работы, так как, именно этот период считается своего рода тем «испытательным сроком», который в дальнейшем определяет позицию сотрудника в профессиональной и социальной среде.

Однако при поступлении на работу человек уже имеет определенные ценностные ориентации и цели, исходя, из которых формирует свои требования к организации, а она исходя из своих целей и задач, предъявляет свои определенные требования к сотруднику, к его трудовому поведению и отношению.

Процесс успешной трудовой адаптации сотрудника и организации становятся успешным только тогда, как нормы и ценности организации, коллектива становятся ценностями и нормами отдельного сотрудника. Успешность адаптации зависит от целого ряда условий, главными из которых являются:

1. Качественный уровень работы по профессиональной ориентации потенциальных сотрудников.
2. Объективность деловой оценки персонала (как при отборе, так и в процессе трудовой адаптации).
3. Отработанность организационного механизма управления процессом адаптации.
4. Престиж и привлекательность профессии в конкретной организации.
5. Особенности организации труда, реализующие мотивационные установки сотрудника.
6. Наличие отработанной системы внедрения новшеств.
7. Гибкость системы обучения персонала, действующей внутри организации.
8. Особенности социально-психологического климата коллектива.
9. Личные свойства адаптируемого, связанные с его психологическими чертами, возрастом, семейным положением и т.п. Выделяют по отношению субъект-объект активную адаптацию, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить); и пассивную адаптацию, когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

Задача адаптации является сбалансировать, привести в соответствие взаимные нормы и ценности, а также требования, предъявляемые организацией и сотрудником друг к другу. По воздействию на работника выделяют:

- Прогрессивную адаптацию – благоприятно воздействующая на работника;
- Регрессивную адаптацию – пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной) В ходе взаимодействия

работника и организации происходит их взаимное приспособление, основу которого составляет постепенное вхождение работника в новые профессиональные и социально-экономические условия труда. Выделяют два вида направления трудовой адаптации:

**Первичная стадия** предполагает адаптацию молодых кадров, не обладающих опытом в профессиональной деятельности (как правило, выпускники учебных заведений).

**Вторичная адаптация** – это адаптация сотрудников, обладающих опытом в профессиональной деятельности (обычно те, кто меняет сферу деятельности или переходит в ранг руководства).

В современных условиях формирования рынка труда возрастает роль вторичной адаптации. При этом стоит обратить внимание на опыт зарубежных организаций, которые уделяют повышенное внимание первичной адаптации молодых сотрудников, так как именно первичная адаптация дает первый опыт, освоение своей должности, понимание и структуру компании. Молодые и неопытные кадры особенно нуждаются в заботе со стороны администрации компании, вниманию и поддержке.

При вторичной адаптации сотрудник, который обладает опытом работы, определенными стремлениями, мотивами, знаниями, ожиданиями от организации, со структурированной под себя трудовой деятельностью, должен заново подстраиваться под организацию, меняя свои привычки, установки и модели поведения. В этом процессе организация должна оказать новому сотруднику с опытом работы поддержку при включении в новые для него условия, так как существует множество факторов, которые могут повлиять на его дальнейшую работу. В таблице 9.1 приведен сравнительный анализ характеристик первичной и вторичной адаптации.

Таблица 9.1. Сравнительный анализ характеристик первичной и вторичной адаптации

Характеристика первичной и вторичной адаптации категорий работников	
Опытный работник	Молодой работник без опыта
Имеет опыт работы	Не имеет опыт работы
Сформированные профессиональные цели	Формируются профессиональные цели
Существует стремление к успеху	Формируется стремление к успеху
Установка на самостоятельность	Установка на помощь со стороны предприятия
Существует определенное отношение к работе и коллективу	Складывается отношение к работе и коллективу
Выработаны модели и стандартные схемы трудовой деятельности	Формирование модели и схем трудовой деятельности
Наличие ожиданий от традиций, норм и правил организации	Отсутствие ожиданий от традиций, норм и правил в организации

Таким образом, сходство в процессе адаптации между опытным и молодым работниками можно свести к следующему: важность налаживания отношений с коллективом, знакомство с организацией, приобретение новых навыков и знаний, страх быть уволенным за неправильное исполнение задач, страх показаться некомпетентным.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов. Она начинается с того, что после выявления опыта, знаний и характера нового сотрудника для него определяют наиболее подходящую форму подготовки, например, прикрепляют наставника или отправляют на дополнительные курсы обучения. Сложность профессиональной адаптации зависит от широты и разнообразия деятельности, интереса к ней, содержания труда, влияния

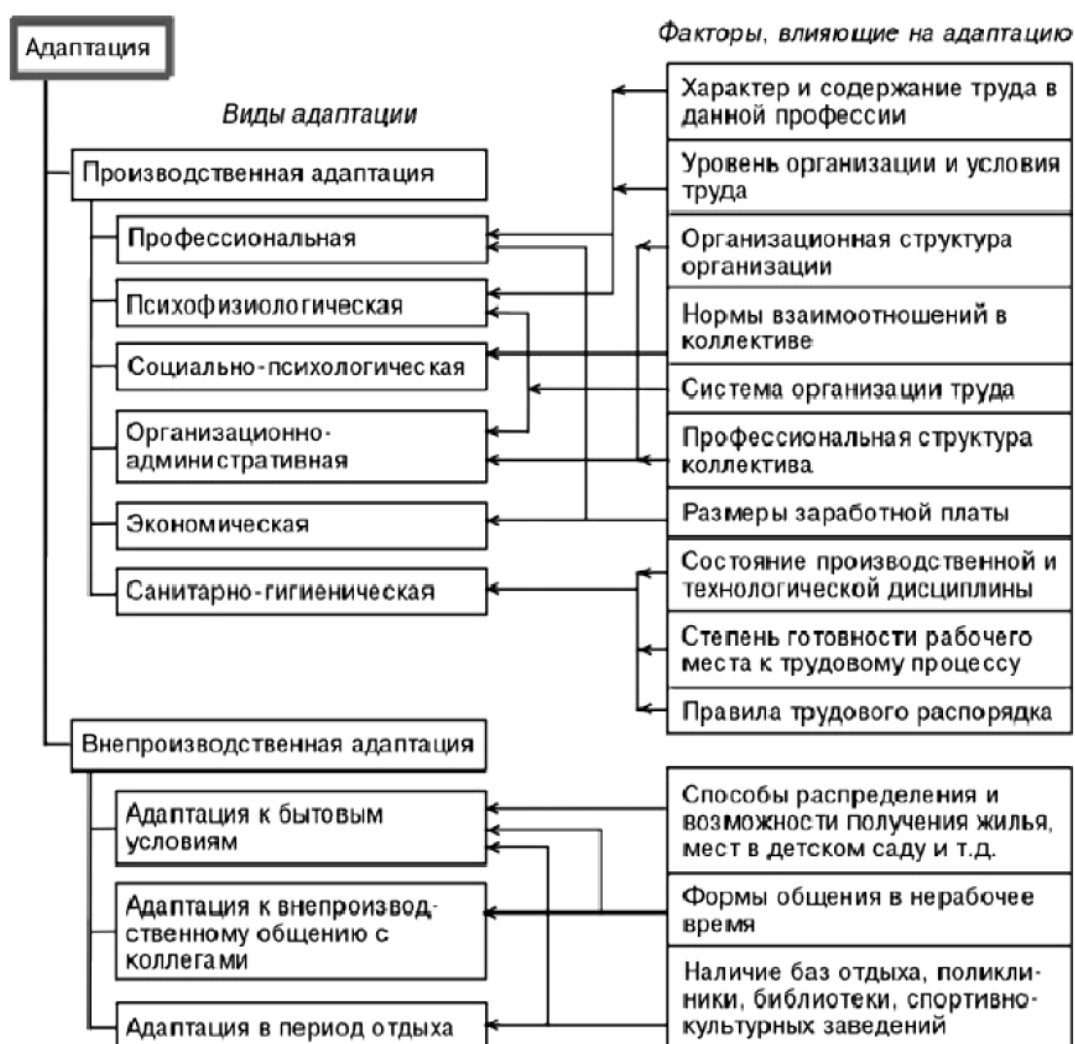
профессиональной среды, индивидуально-психологических свойств личности. Виды адаптации и факторы, на нее влияющие, приведены на рисунке 9.2.

Несмотря на различие между видами адаптации, все они находятся в постоянном взаимодействии, поэтому процесс управления требует наличия единой системы инструментов воздействия, обеспечивающих быстроту и успешность адаптации.

Структурное закрепление функций по управлению персоналом может проходить по следующим направлениям:

1. Обеспечение соответствующего отдела в структуре системы управления персоналом, для адаптации новых сотрудников.
2. Распределение по производственным подразделениям организации, специалистов занимающихся управлением адаптацией.
3. Развитие наставничества, которое в последние годы в отечественных организациях незаслуженно забыто.

Рисунок 9.2. Виды адаптации и факторы, влияющие на нее.



Выделяют следующие виды адаптации персонала:

1. Наставничество (оказание помощи на начальном этапе работы более опытным сотрудником путем консультирования, ввода в курс дела, помощь в знакомстве с коллективом).
2. Посещение тренингов и семинаров (обучение и развитие определенных навыков работника, например, коммуникативных, навыков ораторского мастерства, подготовка презентаций, развитие стрессоустойчивости и прочее).

3. Беседа (ознакомительная беседа новичка с менеджером по персоналу, руководителем, сотрудником отдела кадров, при которой сотрудник получает ответы на имеющиеся у него вопросы).

4. Специализированная программа (например, обучающие фильмы или командные ролевые игры, направленные на сплочение коллектива).

5. Экскурсия (обзорная экскурсия по организации, ее структурным подразделениям, территории, ознакомление с историей компании, сотрудниками, корпоративной культурой); запрос обратной связи (по завершению периода привыкания и прохождения испытательного срока работнику предлагают заполнить анкету-отзыв).

6. Прочие методы (корпоративные мероприятия, аттестации, тестирования, обучения и т. д.).

Главными задачами для специалиста по управлению адаптацией являются организация курсов по различным вопросам адаптации; семинаров; проведение индивидуальных бесед руководителей, наставника с новым сотрудником; интенсивные краткосрочные курсы для руководителей, вновь вступающих на должность; специальные курсы для подготовки наставников; применение метода постепенного усложнения задач для нового сотрудника; выполнение разовых поручений для установления контактов нового сотрудника с коллективом; подготовка кадрового резерва при ротации кадров; проведение специальных игр по сплочению коллектива.

Адаптация персонала проходит более успешно в организациях с развитой корпоративной культурой, с неизменными ценностями, помогающими сплотить коллектив. Если к новичку относятся доброжелательно, помогают ему быстро адаптироваться в новых для него условиях, текучесть кадров на предприятии минимальная. Новые специалисты быстро и успешно вливаются в коллектив, становятся его полноправными членами, показывают высокую производительность труда в течение короткого времени.

К ключевым элементам системы адаптации относятся:

На первоначальном этапе сотрудников знакомят с историей компании, общими сведениями, структурой, культурой, выпускаемыми продуктами или предоставляемыми услугами. Это помогает понять, какие ценности относятся к основным, какую работу придется выполнять.

В программу адаптации персонала включают курс обучения, на котором наставник объясняет последовательность выполнения обязанностей, знакомит с ключевыми моментами, помогающими быстро влиться в коллектив и стать его полноценным членом.

В систему наставничества входят работы по привлечению опытных работников, которые на протяжении определенного времени будут подсказывать новым специалистам этапы выполнения порученных обязанностей, учить навыкам мастерства и профессионализма.

Система аттестации проводится после полной адаптации.

Специалисты по работе с персоналом разрабатывают четкую структуру проведения оценки. Вся система должна быть максимально понятной новым сотрудникам. Специалисты, знающие ключевые параметры проведения оценки, стремятся получить высокие результаты, быстрее вливаются в коллектив, адаптируются к новым условиям труда в течение коротких сроков.

Процесс адаптации условно можно разделить на четыре этапа:

1. Оценка уровня подготовленности нового сотрудника. Необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации у нового сотрудника. Имея не только хорошую профессиональную подготовку, но и опыт на аналогичных должностях в других организациях, период адаптации новичка будет минимальным.

2. Ориентация на рабочем месте. Практическое знакомство сотрудника со своими обязанностями и требованиями, которые предъявляются к нему со стороны организации. К этой работе обычно привлекаются непосредственно руководители новых сотрудников,

так и сотрудники отдела по управлению персоналом. Обязанности между ними распределяются (пример распределения представлен в таблице 9.2).

Таблица 9.2. Обязанности отдела кадров и руководителя

<i>Функции и мероприятия</i>	<i>Обязанности</i>	
	<i>Непосредственного руководителя</i>	<i>Специалиста по персоналу</i>
Составление программы ориентации	Выполняет	Ассистирует
Ознакомление новичков с фирмой и её историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами		Выполняет
Объяснение задач и требований к работе	Выполняет	
Введение работника в рабочую группу	Выполняет	
Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников	Выполняет	

3. Действенная адаптация. Этот этап состоит из приспособления новичка к своему статусу и включения его в межличностные отношения с коллегами.

4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Среди множества разных инструментов учитывать ситуацию и психологию в конкретном коллективе, а также общепринятые правила деятельности компании при выборе методов адаптации.

Выделяют следующие методы адаптации сотрудников:

- методы организационной адаптации;
- инструктаж в подразделениях;
- «папка нового сотрудника»;
- интернет-сайт;
- подход, ориентированный на профессию;
- система (институт) наставничества;
- анализ документов.

Методы организационной адаптации используются часто. Новичку необходимо понимать, что требует от него руководство, какие знания и умения он должен показать. Если он правильно принял и освоил новую информацию, то он сможет правильно и быстро найти выход из сложившейся ситуации.

Инструктаж в подразделениях представляет доведение информации новичку о главных требованиях в каждом отделе. Каждый отдел на предприятии может иметь свой собственный комплекс требований и правил, который каждый сотрудник должен соблюдать. Правила стоит обозначить так, чтобы каждый сотрудник мог их понять. Недопонимание функциональных требований может привести к тому, что новичку потребуется больше уделить времени на понимание и выяснение деталей работы, вместо того, чтобы делать ее. Исходя из этого можно сделать вывод, что требования и правила стоит составлять в простом и понятном формате.

«Папка нового сотрудника» содержит комплект документов отдельного подразделения, который содержит ответы на вопросы, возникающие у нового сотрудника. Цель папки сотрудника – сориентировать новичка в большом объеме информации, которую ему необходимо узнать о компании. Содержание папки сотрудника

определяется, прежде всего, от направленности деятельности занимаемой должности. Для новых сотрудников имеет смысл разработать памятку нового сотрудника, включив в нее сведения, связанные с условиями труда и быта.

Более удобным и полезным будет использован большой справочник (мануал). Он должен включать в себя основные сведения всех отделов и подразделений, регламентирующие документы, образцы и примеры работы, и заявлений, тем самым облегчить понимание структурных требований к сотруднику.

Удобным инструментом управления адаптацией новичка используется интернет – сайт компании. Например, на нем может выкладываться инструкция как правильно заполнять документы, новые курсы по повышению квалификации, инструменты для правильного начисления заработной платы, о последовательности действий по отдельному заданию и другое.

Профессиональная адаптация подразумевает подготовку специалиста к выполнению должностных обязанностей в новом коллективе. Специалисты отдела кадров должны правильно спланировать работу нового сотрудника на время адаптации в организации, так чтобы ему было понятно, когда и какие действия он должен исполнять. При таком планировании принимают во внимание специфику деятельности нового сотрудника в период адаптации.

Придя на новое место работы, сотрудник знакомится не только с новым коллективом, но и с должностной инструкцией, спецификой своей работы, документами, новыми требованиями. Далее руководитель должен дать задание новичку на период адаптации и объяснить, у кого и что можно спросить при необходимости. Руководитель следит за ходом работы нового сотрудника и помогает ему советами, если это необходимо.

Для облегчения адаптации в первый день работы нового сотрудника необходимо заранее подготовить следующие моменты:

1. Рабочее место. Необходимо создать личную электронную почту будущего сотрудника, так же приготовить для него на столе ежедневник, канцелярские принадлежности, «папку нового сотрудника», памятку.

2. «Папка нового сотрудника» должна включать следующие блоки: приветствие клиентов; должностную инструкцию; организационную структуру с указанием должностей, имен и фотографиями; корпоративные сведения, положения; телефонный справочник; дополнительную информацию об организации и деятельности работы, тетрадь, ежедневник – план работы нового сотрудника.

Целью организации в первый день работы является формирование у нового сотрудника положительные впечатления об организации, и вызвать интерес к работе в ней.

Формирования эффективного управления профессиональной и организационной адаптацией сотрудников организаций занимает не маловажное место в улучшении адаптации новых сотрудников организаций. Практика работы с персоналом крупных организаций показывает, что в организации для решения задач успешной профессиональной и организационной адаптации весьма желательными, являются создание программ адаптации. Поэтому эффективная адаптация сотрудников включает в себя программу адаптации, которая делится на общую и специализированную. Для формирования эффективного управления профессиональной и организационной адаптацией сотрудников организаций мы можем использовать метод SMART-целей, систему наставничества, программы адаптации, а также можем разработать «папку нового сотрудника», памятку.

Если начальник компании в кратчайшие сроки получает сотрудника, способного работать высокопроизводительно, то можно сказать, что процесс адаптации в компании эффективен. Если же новичок не способен социализироваться в коллективе, освоить

корпоративные правила, то можно считать не эффективной данной системы адаптации в организации.

Таким образом, при правильно осуществляемых процедурах адаптации новый сотрудник становится ресурсом компании уже на начальном этапе работы, и его деятельность начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации.

Анализ практики показывает, что формирования эффективного управления профессиональной и организационной адаптацией сотрудников должно существовать в каждой организации, нужно уделять этому должное внимание.

Из выше сказанного можно сделать вывод, что адаптация является важным аспектом в деятельности организаций, правильно проведенная и организованная адаптация приводит к эффективной и качественной деятельности сотрудников.

Основная цель адаптации персонала определяется, как оказание помощи сотруднику адаптироваться в новой обстановке, и достичь необходимой эффективности и качества выполнения определенного функционала в наиболее короткий срок.

Как показывает практика, процедуры профессиональной адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь компании. Исследования показывают, что 90% людей, которые уволились с работы в течение одного года, приняли это решение еще в первый день пребывания в новой компании. Как правило, новый сотрудник в организации сталкивается с большим количеством трудностей, основная масса которых порождается именно отсутствием информации о порядке работы, особенностях коллег, месте расположения и т.д., то есть специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать снятию большего количества проблем, возникающих в начале работы.

Исследователи А.А. Куприн и И.В. Жук, отмечают, что глобализация вынуждает предприятия активизироваться в создании и поддержании системы адаптивного управления, чтобы оставаться конкурентоспособными, как показывает анализ практики И. Ансофф.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь компании могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру фирмы. Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

В процессе адаптации выявляется степень обоснованности выбора профессии, затруднения, связанные с организацией и условиями труда, с построением отношений с членами коллектива. Проблемы должны выявляться на ранней стадии и по возможности устраняться. Исходя из этих задач, планирование адаптации должно осуществляться в следующих направлениях:

- анализ соответствия профессиональных и личных качеств новичка требованиям рабочего места и ожиданиям коллектива;
- прогнозирование варианта развития событий в процессе адаптации;
- разработка критериев оценки развития ситуации по направлениям (видам) адаптации;
- разработка способов измерения оценок развития ситуации;
- варианты выхода из затруднительных ситуаций, изменение состава субъектов отношений;
- разработка методик повышения эффективности адаптации.

Прежде чем разрабатывать программу адаптации, необходимо максимально четко ответить на вопрос, какова ее цель, активная или пассивная адаптация ожидается. В каждом конкретном случае программа адаптации разрабатывается для отдельного сотрудника, для отдельной должности. Курировать вторичную адаптацию должен HR, разрабатывать - непосредственный руководитель новоназначенного, отвечать за



профессиональную и социально-психологическую адаптацию могут и должны несколько человек (каждый за свое направление).

Для достижения цели предприятиям предлагается решить следующие задачи процесса адаптации:

- ознакомление с целями, задачами, организационной структурой, спецификой деятельности структурного подразделения и организации в целом;
- обеспечение эффективной реализации целей и задач вновь принятых работников в соответствии с целями и задачами;
- знакомство с работниками структурного подразделения, корпоративной культурой, традициями, вовлечение вновь принятого работника в систему внутренних коммуникаций;
- ускорение процесса обучения профессиональным навыкам, развитие способности самостоятельно и качественно выполнять возложенные на вновь принятого работника задачи по занимаемой должности;
- снижение количества ошибок, связанных с включением вновь принятого работника в трудовую деятельность;
- формирование имиджа предприятия как привлекательного работодателя;
- формирование у вновь принятых работников лояльности к предприятию;
- обеспечение комфортных условий для работы и недопущение производственных и межличностных конфликтов.

Для решения указанных задач необходимо придерживаться некоторых принципов процесса адаптации:

- внимание и открытость - куратор и вновь принятый работник открыты для взаимного обмена информацией и передачи знаний;
- объективность - оценка адаптации вновь принятого работника основана на выполнении индивидуального плана работы на период испытания;
- обратная связь и доступность информации – информация представлена в нужные сроки и понятна всем участникам процесса адаптации. Куратор своевременно дает вновь принятому работнику обратную связь по результатам выполнения поручаемой работы;
- развитие - инициация работниками, ответственными за проведение процесса адаптации вновь принятого работника, предложений по совершенствованию процесса адаптации.

Предполагаемый состав участников программы адаптации представлен в таблице 9.3. Основной целью процесса адаптации вновь принятых работников, является достижение необходимой эффективности их работы в наиболее короткие сроки, при этом, с отсутствием чувства дискомфорта, тревожности и неуверенности, а также благоприятного и позитивного отношения к работе.

Таблица 9.3. Состав участников программы вторичной адаптации

№ п/п	Должность, профессия специалиста
1	Подразделение по управлению персоналом
2	Руководитель отдела управления персоналом
3	Менеджер по персоналу
4	Структурное подразделение, куда принят работник
5	Непосредственный руководитель вновь принятого сотрудника
6	Куратор (наставник)
7	Принятый сотрудник

Выделим управленческие функции каждого подразделения.

*Подразделение по управлению персоналом:*

- формирует, систематизирует, утверждает, корректирует методологические основы системы адаптации.

Работник, ответственный за проведение процесса адаптации вновь принятых работников:

- доводит методологические основы процесса адаптации до руководителей структурных подразделений, а также консультирует по вопросам, связанным с процессом адаптации в организации;

- анализирует критерии оценки эффективности адаптации вновь принятых работников;

- анализирует анкеты обратной связи вновь принятых работников и кураторов;

- инициирует предложения по совершенствованию процесса адаптации.

*Непосредственный руководитель:*

- ставит цели и задачи на испытательный срок «новичку»;

- назначает куратора из числа специалистов подразделения;

- определяет обязанности и ответственность, уведомляет о требованиях к качеству выполняемой работы;

- представляет нового работника коллективу;

- определяет соответствие принятого сотрудника требованиям разработанной модели рабочего места;

- наблюдает за социально - психологическим климатом в коллективе в связи с появлением нового сотрудника.

*Куратор (наставник):*

- оказывает вновь принятому работнику помощь в овладении профессиональными навыками, выявляет и, совместно с вновь принятым работником, устраняет допущенные в работе ошибки;

- осуществляет периодический контроль и оценку результатов деятельности работника в рамках выполнения индивидуального плана развития;

- знакомит вновь принятого работника с работниками структурного подразделения, целями и задачами структурного подразделения, должностной инструкцией;

- развивает профессиональные навыки вновь принятого работника, привлекает его к участию в общественной жизни предприятия;

- определяет перечень заданий на период срока испытания, контролирует их выполнение;

- оказывает помощь работнику в овладении знаниями, умениями и навыками, необходимыми для дальнейшей работы при выполнении индивидуального плана развития;

- еженедельно в течение первого месяца, в дальнейшем - раз в месяц на протяжении срока испытания, информирует вновь принятого работника о его достижениях/недостатках в работе.

- проводит оценку профессиональных и личностных качеств вновь принятого работника во время прохождения им срока испытания;

- участвует в оценочных мероприятиях;

- несет ответственность за своевременное принятие решения относительно успешности / не успешности прохождения срока испытания, за своевременное информирование вновь принятого работника о результатах испытания и представление информации в подразделение управления персоналом;

- в случае неудовлетворительных результатов испытания несет ответственность за своевременное (не позднее семи рабочих дней) предоставление в подразделение управления персоналом организации документов, подтверждающих факты невыполнения индивидуального плана работы на период испытания, несвоевременного или некачественного выполнения поручаемой работы, нарушения правил внутреннего

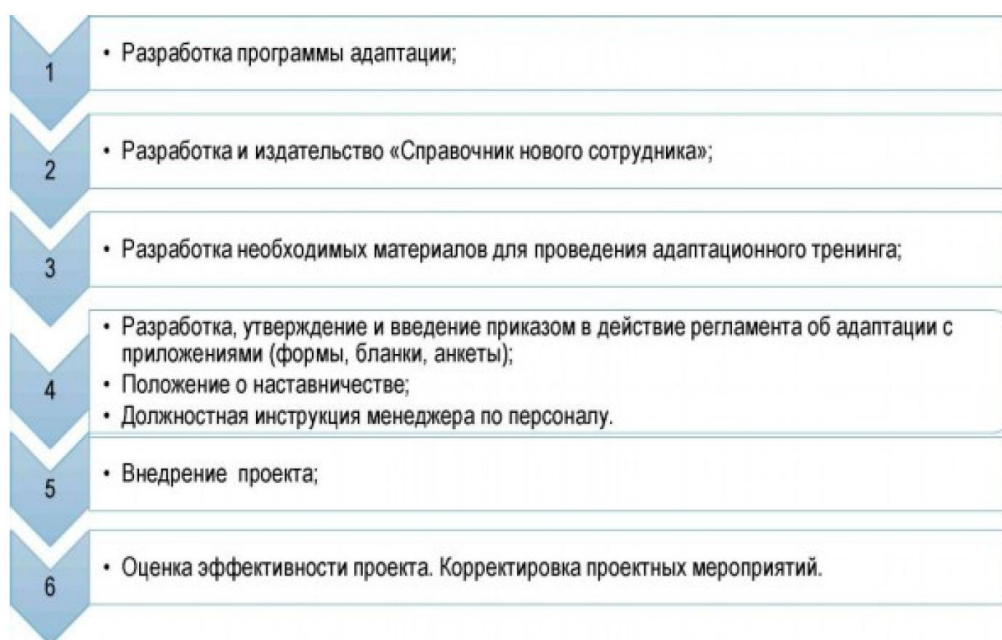
трудового распорядка и др. Порядок увольнения вновь принятого работника в случае неуспешного прохождения срока испытания определяется трудовым законодательством и организационно-распорядительными документами, регламентирующими деятельность предприятия.

*Вновь принятый сотрудник:*

- знакомится с работниками структурного подразделения, целями, задачами, организационной структурой структурного подразделения и самого предприятия;
- осваивает схему взаимодействия с другими структурными подразделениями;
- знакомится с обязательными организационно – распорядительными документами, необходимыми для выполнения трудовых обязанностей в организации;
- выполняет задания куратора, обозначенные в индивидуальном плане работы на период испытания, а также другие задания, порученные ему во время срока испытания;
- представляет куратору итоговый отчет по результатам выполнения индивидуального плана работы на период испытания.

Адаптация считается эффективной, если достигнуты все цели подпроцессов. Показателем эффективности этого этапа является выполнение целей и задач вновь принятым работником на период срока испытания. Существенно облегчит процедуру совершенствования системы адаптации разработка необходимой документации. Для совершенствования системы адаптации персонала необходимо реализовать предлагаемые мероприятия, разбив их на этапы, приведенные на рисунке 9.3.

Рисунок 9.3. Этапы реализации адаптации.



Адаптацию персонала можно рассматривать как процесс и как результат. При рассмотрении первого аспекта организация с помощью своих намерений и инструментов создает определенные условия вхождения работника в должность, социальный климат и имеющуюся организационную культуру. С позиции результата, разработанная модель адаптации после ее внедрения и грамотного управления может быть получен результат, как субъективный, так и объективный.

Цель процесса адаптации организации получить мотивированный персонал в короткие сроки, нацеленный не только на личный результат, но и увязанный с организационными задачами. Только после этого можно говорить об эффективности разработанного механизма адаптации для данного предприятия. В результате сотрудник начинает позитивно влиять на конкурентные преимущества организации. Также грамотно

спланированная адаптация влияет на увеличение производительности труда и снижает расходы на подбор персонала.

Н.Ю. Кауфман отмечает, что если в результате успешного процесса адаптации организация в кратчайшие сроки получает мотивированных сотрудников, которые работают не только в соответствии со своими личными задачами (например, финансовая заинтересованность), но и с организационными задачами, то можно сделать вывод, что механизм адаптации организации правильно разработан и внедрен, управляем, а значит, эффективен. В этом случае, новый сотрудник станет важным ресурсом компании уже на начальном этапе и его деятельность на рабочем месте начнет оказывать позитивное влияние на конкурентные преимущества всей организации. Показатель эффективного управления адаптацией персонала представляет собой комплексную реализацию системы ее оценки.

В зависимости от этих запросов и условий организации предлагается система групповых или индивидуальных адаптационных мероприятий (методов). В качестве групповых мероприятий обозначают:

- беседы с представителями отдельных структурных подразделений;
- обучение первостепенным правилам и приемам с системным контролем результатов (правила внутреннего трудового распорядка, техника безопасности, охрана труда);
- семинары по конкретным вопросам деятельности компании;
- семинары-тренинги под руководством специалистов подразделения по управлению персоналом.

Персональные адаптационные мероприятия представлены системой индивидуальных консультаций и регулярным анкетированием адаптируемых работников по основным вопросам деятельности. Проведение анкетирования дает возможность решить следующие задачи:

- провести оценку эффективности адаптации;
- установить зоны дезадаптации;
- выработать систему обратной связи.

Современная практика управления персоналом подтверждает то, что особо эффективными адаптационными мероприятиями считаются постоянные семинары для разных групп сотрудников. Адаптации будет протекать менее драматично для работника, который участвует в семинарах с различным составом.

Разработка мер требует знаний в различных областях производства, психофизиологических особенностей человека, факторов окружающей организацию среды, которые положительно действуют на адаптацию работника. Поэтому, необходимо учитывать возможности той организации (например, условия труда, финансовые аспекты, партнерство с агентствами, график рабочего времени, наличие системы наставничества), которая привлекает специалиста, чтобы процесс вхождения «новичка» в новый для него коллектив прошел мягко. Если возможностей у организации достаточно, то и процесс адаптации пройдет безболезненно как для нового сотрудника, так и коллектива организации.

В настоящее время существуют различные методы (схемы) адаптации, учитывающие разные факторы: должность сотрудника, его профессиональный уровень, сферу деятельности организации.

Наиболее интересными на сегодняшний день являются следующие популярные за рубежом методы адаптации персонала:

- Secondment (вторичное обучение) – это «прикомандирование» персонала на определенное время в другую структуру для овладения необходимыми навыками. Этот метод не имеет ничего общего со стажировками или командировками. Его суть состоит в том, что сотрудника на определенное время отправляют в другое подразделение той же компании или в другую компанию. Secondment может быть, как краткосрочным (около

100 часов рабочего времени), так и более длительным (до года). В США и Европе это очень популярный метод, и в западных компаниях даже выстраиваются очереди сотрудников на secondment.

- Buddying (от англ. buddy – друг, приятель)– это, прежде всего, поддержка, помощь, в какой-то мере руководство и защита человека другим с целью достижения его результатов. Этот метод основан на предоставлении друг другу объективной и честной обратной связи, и поддержке в выполнении целей и задач (как личных, так и корпоративных), так же в освоении новых навыков. Суть данного метода заключается в адаптации через общение с коллегой. Этот принцип отличается отсутствием какой-либо иерархичности и наличием постоянной двусторонней обратной связи. Оптимальный срок для buddying – один год, и он особенно важен в первые недели работы.

- E-learning (дистанционное обучение)илиblendedlearning (смешанное обучение).Для эффективного использования e-learning требуется высокая дисциплина (даже самодисциплина). В Европе эту проблему решают максимальной интерактивностью модулей. Программы эстетически красивы, от них невозможно оторваться, в них присутствует интрига, интерес сотрудника постоянно подогревается. На Западе e-learning существует около 6 лет, и за это время специалисты в области обучения и развития персонала не дискутировали на тему того, нужно это или нет. Они просто совершенствовали этот метод в процессе использования, пришли к выводу, что в чистом виде он неэффективен и дошли за короткий срок до такого уровня развития, что командообразование многие компании делают через elearning.

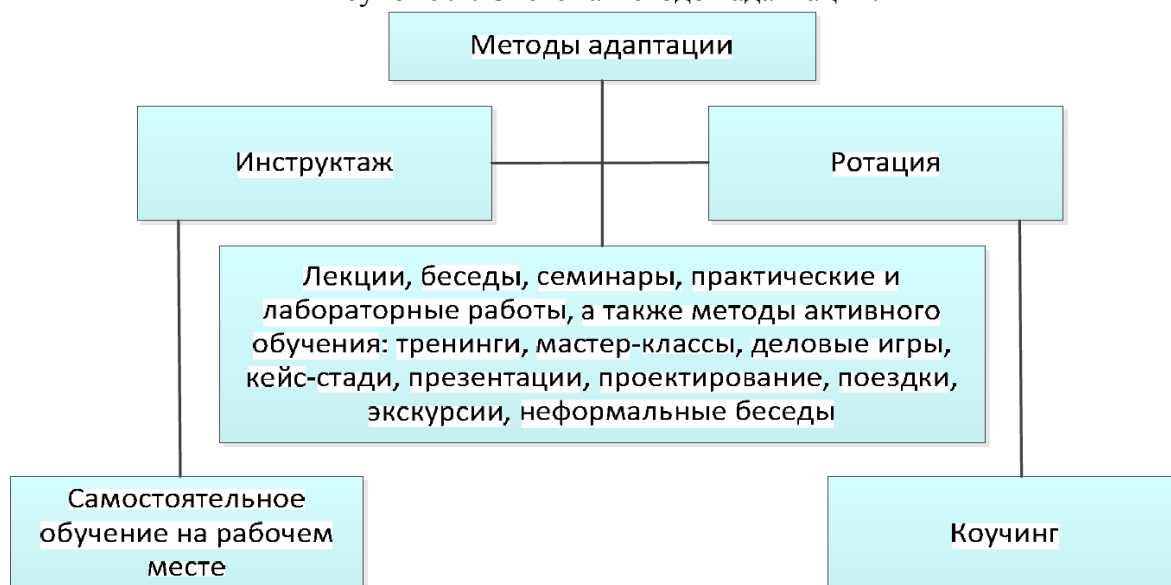
Методы shadowing и secondment используют большинство европейских компаний. Бывают отдельные процедуры, например, так называемые induction-тренинги, когда всех сотрудников, переведенных на новую должность, собирают на два-три дня и проводят с ними некоторую работу.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение, как новых сотрудников, так и приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, но меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль. Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации. Ведь гораздо приятнее работать в организации, где о сотрудниках заботятся, создают им условия для работы, а не «полосу препятствий» для преодоления. Процедуры адаптации вновь принятых сотрудников могут способствовать развитию внутрикорпоративных отношений, традиций наставничества, взаимопомощи и поддержки. Во многих компаниях сегодня практикуется наставничество. Практико-ориентированное обучение, в котором опытный сотрудник вводит новичка в курс дела.

Наставничество - самый распространенный и эффективный метод адаптации персонала. Суть метода заключается в закреплении за новым сотрудником наставника, который передает ему профессиональные знания и навыки, необходимые для скорейшего вхождения в должность и достижения производственных показателей в наиболее короткие сроки. Как правило, наставник - это наиболее опытный и квалифицированный специалист, который работает в компании долгое время и может ввести нового сотрудника в курс работы.

Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев выделяют ряд методов адаптации приведенных на рисунке 9.4.

Рисунок 9.4. Система методов адаптации.



Результатом наставнической деятельности является успешно проведенная адаптация нового сотрудника к работе в компании. Критерии успешной адаптации - удовлетворенность сотрудника трудом, выполнение требований, предъявляемых к должности или рабочему месту, а также признание коллективом социальной роли нового работника. Мотивация наставника является неотъемлемой частью эффективного наставничества, так как с помощью него можно решить проблему формального подхода к наставнической деятельности.

*Инструктаж* может проводиться как сотрудником, так и специально подобранным специалистом-инструктором непосредственно на рабочем месте. Главным понятием в данном адаптационном процессе является правила. Правила представляют собой строго определенную последовательность процедур и инструкций по их применению. Именно строгая ограниченность и определяет специфику данной технологии адаптации персонала.

*Ротация* - это метод самостоятельного обучения, при котором сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротацию можно использовать в виде игры, когда сотрудники на ограниченное время меняются своими рабочими местами. Психологически данная игра не всегда оправдана и может привести, например, к неожиданным амбициям и даже обидам со стороны некоторых работников.

*Коучинг* - консультирование, направленное на максимально эффективное достижение работником организационных и индивидуальных целей. Коучинг проходит в виде встреч «один на один» с работниками. В процессе консультаций-тренировок используются специальные методики, направленные на раскрытие потенциала личности для максимизации ее собственной производительности и эффективности.

Цель коучинга достигается при помощи специальной техники бесед, постановки задач, вопросов. Специальные игровые упражнения раскрепощают сознание и помогают пробиться через ограничивающие убеждения, которые блокируют эффективность в достижении целей. На более глубоком уровне возможно применение техник NLP, «психологического прорыва» и пр. Применяя данную методику в отношении своих подчиненных, топ-менеджер повышает производительность труда в несколько раз. Служащие под руководством начальника-коуча уверены в своих силах и работают с большим интересом и более высокой отдачей.

Коучинг производит изменения в группах. Повышается уровень осознания, происходящего в организации, уровень инициативности сотрудников, прошедших обучение.

*Самостоятельное обучение на рабочем месте.* Такой тип обучения тесно связан с явлением инициативности со стороны наиболее продвинутых сотрудников. Инициатива работника - кладезь инноваций для организации, залог ее развития, а значит, и будущего. Инициативу необходимо всесторонне поддерживать. Однако иногда ее стоит и ограничить, что называется, благополучно «похоронить». Это касается гиперболизированных инициатив, реализация которых практически невозможна.

*Лекции, беседы, семинары,* практические и лабораторные работы, а также методы активного обучения: тренинги, мастер-классы, деловые игры, кейс-стади, презентации, проектирование, поездки, экскурсии, неформальные беседы и отношения и многое другое.

А.В. Демидова выделяет следующие методы управления адаптации:

- Неформализованное сопровождение - эта методика также называется «кураторством» и широко распространена в крупных организациях. Несмотря на то, что она требует временных затрат со стороны персонала, методика хорошо зарекомендовала себя как повышающая эффективность адаптации персонала. Необходимо заранее спланировать временные затраты и учесть результаты адаптации нового сотрудника в системе стимулирования.

- Проведение мероприятий – относится к мероприятиям, облегчающим новому работнику адаптацию в коллективе, можно отнести любое общение в неформальной обстановке. За организацию корпоративных мероприятий, как правило, отвечает руководитель отделения или менеджер по персоналу. В планировании мероприятия необходимо учесть знакомство новичка с коллективом.

- Корпоративный PR - во многих организациях существует этический кодекс компании, который может стать основой для справочника нового сотрудника. В нем можно перечислить основные правила отношений в коллективе, включить информацию о дресс-коде, оборудовании рабочего места, распорядке дня. Справочник можно издать отдельно или включить в уже существующий кодекс организации.

- Командные тренинги - подобные мероприятия проводятся при участии опытного специалиста. Как правило, они представляют собой деловую игру или анализ конкретной ситуации. В результате таких тренингов развиваются и укрепляются отношения в коллективе, сотрудники учатся общаться и уважать мнение друг друга.

- Сайт компании - корпоративный сайт может служить инструментом адаптации новых сотрудников. С помощью сайта можно предоставить новичкам информацию о подразделениях предприятия, алгоритме работы с документацией, логических связях и структурных требованиях к любой должности в компании.

По истечении первого месяца адаптации сотрудника проводится промежуточный анализ работы в новой должности и оценка полученных навыков и знаний. Это позволяет скорректировать процесс адаптации. После окончания адаптационного срока проводится повторная оценка.

Каждый этап программы развития необходимо точно определять по времени, чтобы сотрудникам, участвующим в ней, было легче планировать работу. По завершению каждого этапа ответственные за мероприятие сотрудники в разделе «Комментарии» индивидуального плана развития дают ему свою оценку или отмечают, что оно проведено успешно.

Необходимо понимать, что перед разработкой программы адаптации, следует максимально четко ответить на вопрос, какова ее цель, активная или пассивная адаптация ожидается. В каждом конкретном случае программа адаптации разрабатывается индивидуально для отдельного сотрудника, для отдельной должности.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что особенность управления адаптацией в организации и применения методов ее реализации заключается в принятии ценностей и норм организационно- профессиональной среды новыми сотрудниками, а также сложившихся форм, способов и требований к профессиональному выполнению работы. Управление адаптацией персонала требует тщательного планирования.

Существует большое количество организационных решений, позволяющих управлять процессом адаптации персонала.

Для обеспечения постоянной управляемости и контроля периода реализации процесса организационной адаптации службами персонала организаций разрабатываются адаптивные программы, в которые входят технологии и методы адаптации и ориентация на различные адаптивные группы. Результатом грамотно внедренной системы адаптации будет повышение эффективности работы назначенных сотрудников за счет их более быстрого включения в работу. Кроме наставника, в адаптационных мероприятиях участвуют менеджер по обучению и развитию, наиболее опытные специалисты отдела и сотрудники смежных подразделений.

Таким образом, адаптация играет одну из ключевых ролей в корпоративной жизни сотрудников и наиболее безболезненным приспособлении их к новым условиям работы.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Цели, функции профессиональной ориентации, ее структура?
2. Назовите формы профессионального отбора.
3. Что называется профессиональной адаптацией? Насколько важна адаптация в системе управления персоналом?
4. Назовите и опишите этапы адаптации персонала на предприятии.
5. Назовите известные вам виды адаптации и факторы, влияющие на них.
6. Почему наставничество самый распространенный и эффективный метод адаптации персонала?
7. Какова значимость самостоятельного обучения на рабочем месте в адаптации персонала?

#### **Список использованной литературы:**

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Алавердов А.Р. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.
2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Карташова Л.В. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.
3. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

### **Тема 10. Оценка персонала**

1. *Сущность и этапы оценки персонала.*
2. *Методы оценки персонала.*
3. *Значение центров оценки персонала в системе оценки результатов труда персонала.*
4. *Аттестация персонала. Методы и этапы проведения аттестации.*

**Оценка персонала** – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала требованиям должности или рабочего места.

Оценка труда персонала направлена на достижение трех целей: **административной, информационной, мотивационной.**

**Административная цель** достигается путем принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала. «...без эффективной оценки результатов работы невозможно принять обоснованное решение».

**Информационная цель** заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности. Такая



информация является крайне важной для работника в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное решение.

**Мотивационная цель** состоит в том, что оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей, так как адекватно оцененные затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности труда работников, но только в том случае, если труд человека будет оценен соответственно его ожиданиям.

Исходя из целей оценки персонала, можно решить следующие важные **задачи**:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвигания некомпетентных сотрудников;
- определить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы;
- разрабатывать программы обучения и развития персонала.

Оценка результатов труда конкретных должностных лиц различается своими задачами, значимостью, показателями, сложностью выявления результатов.

На содержание и конечные результаты труда работников влияют различные факторы, которые обязательно должны учитываться при проведении оценки результатов труда разных категорий работников в конкретных условиях места и времени, так как повышают степень обоснованности, объективности и достоверности оценки. Классификация таких факторов приведена в таблице 10.1.

**Субъект оценки – тот, кто оценивает.**

Субъектами могут быть:

1) линейные руководители. Как правило, они являются главными действующими лицами при деловой оценке персонала. Отвечают за объективность и полноту информационной базы для проведения оценки, проводят оценочные беседы. В ряде случаев в качестве оценщиков могут выступать руководители более высоких уровней управления;

2) работники службы управления персоналом;

3) коллеги и работники, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемыми;

4) лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику.

Среди них можно выделить независимых экспертов и центры оценки.

Оценку результатов труда персонала можно представить как систему – совокупность различных элементов (табл. 10.2).

Все субъекты оценки подразделяются на формальные и неформальные. К формальным субъектам оценки относят руководителей и работников служб управления персоналом. Именно они обладают правом принятия административного решения по результатам оценки.

Неформальные субъекты оценки – коллеги, независимые эксперты – только дают свое заключение, которое учитывается формальными субъектами оценки при обобщении информации для принятия управленческих решений.

В последнее время на практике часто применяется комбинированная оценка, когда оценщиком выступает не один субъект, а сразу несколько.

Табл. 10.1. Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала

Факторы	Содержание факторов
Естественно-биологические	Пол Возраст Состояние здоровья Умственные способности Физические способности Климат Географическая среда Сезонность и др.
Социально-экономические	Состояние экономики Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы Квалификация работников Мотивация труда Уровень жизни Уровень социальной защищенности и др.
Технико-организационные	Характер решаемых задач Сложность труда Состояние организации производства и труда Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.) Объем и качество получаемой информации Уровень использования научно-технических достижений и др.
Социально-психологические	Отношение к труду Психофизиологическое состояние работника Моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	Развитие многоукладной экономики Развитие предпринимательства Уровень и объем приватизации Конкуренция Самостоятельный выбор системы оплаты труда Либерализация цен Акционирование организаций Инфляция Банкротство Безработица и др.

**Объект оценки** – тот, кого оценивают. В качестве объекта оценки могут быть либо отдельные работники, либо группа работников, выделенная по определенному признаку (например, в зависимости от уровня в организационной структуре или по профессиональному признаку).

Оценить результаты труда рабочих, особенно рабочих-сдельщиков достаточно просто, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве.

Намного сложнее оценивать результаты труда руководителей и специалистов, поскольку они характеризуют их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

Результат труда специалистов определяется исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

Табл. 10.2. Система оценки результатов труда персонала

Элементы оценки результатов труда персонала	Содержание элемента
Субъект	Линейные руководители Работники службы управления персоналом Сотрудники Независимые эксперты
Объект	Работники Группы работников
Предмет оценки	Личные качества работников Процесс труда Результативность труда
Методы оценки	Управление по целям Метод шкалы графического рейтинга Внутренний выбор Описательный метод Метод оценки по решающей ситуации Метод анкет и сравнительных анкет Метод шкалы рейтинговых поведенческих установок Метод шкалы наблюдения за поведением
Процедура оценки	Место оценки Периодичность оценки Последовательность оценки

**Предметом оценки** результатов труда персонала являются личные качества работников, процесс труда и результативность труда.

Для получения достоверной информации необходимо точно и объективно выделить показатели, по которым производится оценка. В этом случае важно установить четкие и продуманные критерии оценки персонала. «Критерий оценки – своего рода порог, за которым состояние показателя будет удовлетворять или не удовлетворять установленным (запланированным, нормированным) требованиям»<sup>1</sup>. Такие критерии могут характеризовать как общие моменты, равнозначные для всех работников организации, так и специфические нормы труда и поведения для конкретного рабочего места или конкретной должности.

При выборе критериев следует определить:

- 1) для решения каких конкретных задач будут использованы результаты оценки;
- 2) для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника;
- 3) достаточное ли количество показателей используется для оценки с тем, чтобы они, с одной стороны, охватывали все существенные стороны предмета оценки и, с другой стороны, не перегружали всю систему информацией.

Необходимо отметить, что в каждой организации существует своя специфика и критерии оценки определяются, исходя из этих особенностей, но при этом можно выделить четыре группы критериев, которые используются в любой организации с некоторыми коррективами:

- 1) профессиональные критерии содержат характеристики профессиональных знаний, умений, навыков, профессионального опыта человека, его квалификации, результатов труда;
- 2) деловые критерии включают такие критерии, как ответственность, организованность, инициативность, деловитость;
- 3) морально-психологические критерии, к которым относятся способность к самооценке, честность, справедливость, психологическая устойчивость;
- 4) специфические критерии, которые образуются на основе присущих человеку качеств и характеризуют его состояние здоровья, авторитет, особенности личности.

Оценку результатов труда необходимо проводить для всех категорий работников, но, как было отмечено выше, легче оценить результаты для категории рабочих и намного сложнее – для руководителей и специалистов. Выделяя три категории управленческих работников, следует иметь в виду, что работники каждой из этих категорий вносят свой вклад в управленческий процесс: специалисты вырабатывают и подготавливают решение, служащие их оформляют, а руководители принимают решения, оценивают их качество, контролируют сроки выполнения.

Результаты труда руководителей определяют по итогам производственно-хозяйственной и иной деятельности организации или структурных подразделений.

Результаты труда специалистов определяются исходя из объема, полноты, качества, своевременности выполнения закрепленных за ними должностных обязанностей.

При оценке результативности труда используют две группы показателей:

- 1) прямые (или количественные) легко измеримы, поддаются достаточно объективной количественной оценке и всегда устанавливаются заранее; на их основе определяются степень достижения поставленных целей;
- 2) косвенные, характеризующие факторы, косвенным образом влияющие на достижение результатов; их невозможно количественно определить, так как они «характеризуют работника по критериям, соответствующим «идеальным» представлениям о том, как следует выполнять должностные обязанности и функции, составляющие основу данной должности».

В таблице 10.3 приведен примерный перечень показателей оценки результатов труда по некоторым должностям руководителей и специалистов.

Шаги на пути создания эффективной системы оценки результативности труда работников:

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- выработать политику проведения оценок результативности труда (когда, как часто и кому проводить оценку);
- обязать определенных лиц проводить оценку результативности труда;
- лицам, проводящим оценку, необходимо собирать данные по результативности труда;
- обсудить оценку с работниками;
- принять решение и документировать оценку.

Табл. 10.3. Перечень показателей оценки результатов труда

Должности	Перечень показателей оценки результатов труда
Руководитель организации	Прибыль Рост прибыли Рентабельность производства Показатели оборачиваемости капитала Доля на рынке Конкурентоспособность продукции
Линейные руководители (начальники производств, цехов, мастера)	Выполнение плановых заданий по объему и номенклатуре Динамика объема производства Динамика производительности труда Снижение издержек производства Количество рекламаций и их динамика Показатели качества выпускаемой продукции Величина и потери от простоев Коэффициент текучести кадров
Руководитель службы управления персоналом	Производительность труда и ее динамика Снижение нормативной трудоемкости производимой продукции Удельный вес технически обоснованных норм Уровень заработной платы на единицу продукции и его динамика Коэффициент текучести кадров и его динамика Количество вакантных мест Количество претендентов на одно вакантное место Показатели по обучению и повышению квалификации персонала Затраты на персонал в издержках производства (удельный вес и динамика)
Менеджер по персоналу	Количество вакантных мест в организации Количество претендентов на одно вакантное место Коэффициент текучести по категориям персонала и подразделениям

**Этапы оценки:**

- 1) описание функций;
- 2) определение требований;
- 3) оценка по факторам конкретного исполнителя;
- 4) расчет общей оценки;
- 5) сопоставление со стандартом;
- 6) оценка уровня сотрудника;

7) доведение результатов оценки до подчиненного.

Главным действующим лицом в оценке персонала является линейный руководитель. Он отвечает за объективность и полноту информационной базы, необходимой для текущей периодической оценки, и проводит оценочную беседу с сотрудниками.

Задача службы персонала, осуществляющей оценку кандидатов при приеме на работу, состоит, в сущности в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого организацией результата. Фактически оценка при приеме – это одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов организации.

Несмотря на то, что существует большое количество разных подходов к оценке, все они страдают общим недостатком – субъективностью, решение во многом зависит от того, кто использует метод, или того, кого он привлекает в качестве эксперта.

Проблему объективности оценки можно было бы сформулировать следующим образом, в виде отдельных требований к оценочной технологии. Она должна быть построена так, чтобы персонал был оценен:

- **объективно** – вне зависимости от какого-либо частного мнения или отдельных суждений;

- **надежно** – относительно свободно от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов и неудач, возможно, случайных);

- **достоверно в отношении деятельности** – оцениваться должен реальный уровень владения навыками – насколько успешно человек справляется со своим делом;

- **с возможностью прогноза** – оценка должна давать данные о том, к каким видам деятельности и на каком уровне человек способен потенциально;

- **комплексно** – оценивается не только каждый из членов организации, но и связи и отношения внутри организации, а также возможности организации в целом;

- процесс **оценивания и критерии оценки должны быть доступны** не узкому кругу специалистов, а понятны и оценщикам, и наблюдателям, и самим оцениваемым (то есть обладать свойством внутренней очевидности);

- **проведение оценочных мероприятий должно не дезорганизовывать работу коллектива, а встраиваться в общую систему кадровой работы** в организации таким образом, чтобы реально способствовать ее развитию и совершенствованию.

Выбор методов оценки для каждой организации является стратегически важной задачей, так как от степени соответствия выбранных методов целям оценки зависят достоверность результатов и правильность принятия управленческих решений.

Существуют различные классификации методов оценки.

Среди них можно выделить следующие:

- оценка потенциала работника;

- деловая оценка.

К методам оценки потенциала работников можно отнести следующие:

1. **Центры оценки персонала.** Используют комплексную технологию, построенную на принципах критериальной оценки. Использование большого количества различных методов и обязательное оценивание одних и тех же критериев в разных ситуациях и разными способами существенно повышает прогностичность и точность оценки. Особенно эффективна при оценке кандидатов на новую должность (повышение) и при оценке управленческого персонала.

2. **Тесты на профпригодность.** Их цель – оценка психофизиологических качеств человека, умений выполнять определенную деятельность.

55% опрошенных используют тесты, некоторым образом похожие на работу, которую кандидату предстоит выполнять.

3. **Общие тесты способностей.** Оценка общего уровня развития и отдельных особенностей мышления, внимания, памяти и других высших психических функций. Особенно информативны при оценке уровня способности к обучению.

**4. Биографические тесты и изучение биографии.** Основные аспекты анализа: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность.

Используются также данные личного дела – своеобразного досье, куда вносятся анкетные данные и сведения, полученные на основании ежегодных оценок. По данным личного дела прослеживается ход развития работника, на основе чего делаются выводы о его перспективах.

**5. Личностные тесты.** Психодиагностические тесты на оценку уровня развития отдельных личностных качеств или отнесенность человека к определенному типу. Оценивают скорее предрасположенность человека к определенному типу поведения и потенциальные возможности.

20% опрошенных ответили, что они пользуются различными видами личных и психологических тестов в своих организациях.

**6. Интервью.** Беседа, направленная на сбор информации об опыте, уровне знаний и оценку профессионально важных качеств претендента. Интервью при приеме на работу способно дать глубокую информацию о кандидате, при сопоставлении которой с другими методами оценки возможно получение точной и прогностичной информации.

**7. Рекомендации.** Важно обратить внимание на то, откуда представляются рекомендации, и на то, как они оформлены. Известные и солидные компании особенно требовательны к оформлению такого рода документов – для получения рекомендации необходима информация от непосредственного руководителя того человека, которому данная рекомендация представляется. Рекомендации оформляются всеми реквизитами организации и координатами для обратной связи. При получении рекомендации от частного лица следует обратить внимание на статус данного человека. Если рекомендацию профессионалу представляет человек, очень известный в кругах специалистов, то данная рекомендация будет более обоснованной.

#### **8. Нетрадиционные методы.**

11% используют полиграф (детектор лжи), психологический стрессовый показатель, тесты на честность или отношение к чему-либо, установленному компанией.

18% применяют для кандидатов алкогольный и наркотический тесты. Как правило, эти тесты основываются на анализах мочи и крови, что является частью типового медицинского осмотра при поступлении на работу. Ни одна из опрошенных организаций не использует для своих кандидатов тестов на СПИД.

22% пользуются некоторыми видами психоанализа в целях выявления мастерства кандидатов для возможной работы в их организациях.

Результаты сравнительной эффективности методов оценки кандидатов приведены в табл. 10.4.

Табл. 10.4. Сравнительная эффективность методов оценки кандидатов

Метод оценки	Оценка уровня эффективности, %
Центры оценки персонала	70 – 80
Тесты на проф. пригодность	60
Общие тесты способностей	50 – 60
Биографические тесты	40
Личностные тесты	40
Интервью	30
Рекомендации	20
Астрология, графология	10

Деловая оценка персонала в процессе трудовой деятельности может осуществляться следующими методами:

## Методы индивидуальной оценки

### 1. Анкеты и сравнительные оценки

Чаще используется два вида анкет:

#### 1) шкала оценки для руководителя (оценивается достижение целей):

0 – не удовлетворяет;

1, 2, 3 – частично удовлетворяет;

4, 5, 6 – удовлетворяет;

7, 8, 9 – успешно решает поставленные задачи.

#### 2. Анкета «комментарии работника» (заполняется самими работником):

- основные достижения: кратко опишите ваши основные достижения на данном посту за последний период;

- необходимая поддержка: укажите, какой вид помощи, поддержки или какие советы вы хотели бы получить для повышения результативности вашего труда в будущем;

- основные области ответственности: укажите один или два вида работы, ответственность за которые хотели бы принять на себя во время следующего периода оценки;

- деятельность по личному развитию: опишите любые меры по вашему индивидуальному развитию (например, обучение на курсах), в которые вы были вовлечены ранее или сейчас;

- факторы результативности труда: в каждой из отмеченных ниже рубрик отметьте одну область, в которой вы сильны и отбирайте только те факторы, которые необходимы вам для работы; если у вас нет решения, не заполняйте данную рубрику.

Сравнительные анкеты заполняются с помощью методов заданного выбора и шкалы рейтингов.

**3. Метод заданного выбора** – анкета, в которой задаются основные характеристики, перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

**4. Шкала рейтингов поведенческих установок** – анкета, в которой описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. В анкете рейтинга содержится обычно от шести до десяти решающих ситуаций с описанием поведения.

Лицо, проводящее оценку, отмечает то описание, которое в большей степени соответствует квалификации оцениваемого. Тип ситуации соотносится с баллом по шкале.

**5. Описательный метод оценки** заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например, со шкалами рейтинга поведенческих установок.

**6. Метод оценки по решающей ситуации.** Для использования этого метода специалисты готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных (решающих) ситуациях. Эти описания распределяются по рубрикам в соответствии с характером работы. Лицо, проводящее оценку, готовит журнал для записей по каждому оцениваемому работнику, в который вносит примеры поведения по каждой рубрике. Затем этот журнал используется для оценки результативности труда. Как правило, метод служит для оценок, даваемых руководителем, а не коллегами или подчиненными.

**7. Шкала наблюдения за поведением,** как метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

**Методы групповой оценки** дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

**1. Метод классификации:** лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему

критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20 человек, значительно проще выделить успешного или неуспешного работника, чем проранжировать среднего.

Выход может быть найден, если использовать **метод альтернативной классификации**. Для этого лицо, проводящее оценку, вначале должно выбирать самого лучшего и самого худшего работников, затем отобрать следующих за ними и т.д.

**2. Сравнение по парам** делает классификацию проще и достовернее – сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. На пересечении фамилий в паре отмечается фамилия того сотрудника, который в данной паре считается наиболее эффективным. Затем отмечается число случаев, когда работник оказывается лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если количество сотрудников слишком велико – число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной.

**3. КТУ (коэффициент трудового участия)** был распространен в 1980-е гг. Величина базового КТУ равна единице.

В США наиболее часто используется метод географической шкалы рейтинга. Широко применяются описательный метод и анкеты. Доля других методов составляет не более 5%.

Классификацию и сравнение по парам используют 10–13% работодателей.

Оценка результатов труда персонала – одна из основных современных форм работы служб управления персоналом и одна из основных функций управления, применяемая как в государственных учреждениях, так и в частных организациях, в настоящее время получает развитие деятельность центров оценки персонала, но в целом она пока имеет лишь частичное распространение в условиях развития российского рынка труда.

**Центр оценки персонала (assessment center)** – испытательное подразделение, функционирующее как при организации, так и независимо от нее, деятельность которого направлена на проведение всего комплекса мероприятий, относящихся к развитию персонала.

Среди основных направлений деятельности центров оценки персонала выделяются несколько блоков.

Первый связан с определением социальной потребности в оценке персонала и формированием социального заказа на их подготовку.

Второй блок – технологический. Он связан с острой необходимостью разработки современных технологий применительно к отечественному рынку труда (подбор методов оценки и оценочных процедур, обучение и специальный отбор экспертов, консультантов).

Третий блок – создание надежных мер защиты специалиста-оценщика, руководителя-заказчика самого оцениваемого. Специалист центра оценки должен быть защищен от давления как со стороны заказчика, так и со стороны оцениваемого. В свою очередь, заказчик должен иметь гарантии от непрофессионального оценивания работника. Самое же главное – работники должны быть уверены, что они защищены от разглашения конфиденциальной информации и она не будет использована им во вред.

**Центры оценки персонала выполняют следующие основные функции:**

- разработка прогнозных оценок, используемых при планировании потребности в персонале, план их подготовки, переподготовки, перемещения, сокращения численности персонала;

- систематическая оценка профессионального, общеобразовательного, возрастного состава и иных характеристик сотрудников, включая руководителей;

- оценка эффективности наиболее распространенных способов комплектования штатов (наем, назначение, выборы, конкурс и т.д.);

- оценка результатов аттестации персонала, качества подготовки и проведения аттестационных мероприятий, их влияния на развитие персонала организации;



- изучение и научно обоснованная оценка качеств руководителей, других специалистов организации посредством привлечения социологических, психологических служб;
- оценка качества кадрового резерва и работы с ним по целевым программам, адекватным структуре резерва;
- предоставление рекомендаций по заполнению вакантных должностей с учетом проведенной оценки психологической совместимости специалистов с персоналом конкретных подразделений и их руководителями;
- оценка потребностей в обучении и повышении квалификации руководителей, других специалистов, исходя не только из интересов организации, но и на основе индивидуальных пожеланий;
- разработка программ оценки состояния и стимулирования работы персонала, рекомендаций по созданию необходимых предпосылок для повышения служебной (производственной) квалификации работников, их профессионального самосовершенствования;
- подготовка материалов для оценки профессиональных качеств работников и критериев, учитываемых при рассмотрении кандидатур, выдвигаемых на руководящие должности;
- оценка качества программ по улучшению условий труда, удовлетворению профессиональных и жизненных потребностей работников в соответствии с имеющимися возможностями организации;
- сравнительная (компаративная) оценка и обобщение передового опыта работы с персоналом в других аналогичных по профилю деятельности организациях, рекомендации по применению эффективного опыта работы с персоналом организации;
- оценка учета и существующей системы служебного продвижения персонала, исследование частоты их ротации и разработка предложений по принятию мер для ее оптимизации;
- предложения по совершенствованию механизма подбора, расстановки, использования и практики осуществления текущей оценки персонала по параметрам трудовой функции работника.

Центры оценки персонала используют многие методы, классификация которых приведена в таблице 10.5.

Табл. 10.5. Классификация основных методов, используемых центрами оценки персонала

Название метода	Характеристика метода
Методы непосредственного изучения личности	Собеседование, анкетные опросы, интервью, биографический метод, самооценка, самоанализ.
Проектные методы	Классические (Роршах, Розенцвейг, ТАТ, Хенхаузен) и новые, в частности метод отраженной субъективности (например, способ динамичной функционально-ролевой идентификации).
Экспертные методы	Основаны на включенном наблюдении, направленных интервью, а также оценках со стороны сослуживцев, начальства, подчиненных, клиентов, членов семьи, соседей по месту жительства.
Методы групповой (командной) работы	Позволяют определить способности сотрудника использовать профессиональные возможности персонала команды (коллег) для решения поставленных служебных, производственных задач.
Психофизиологические и медицинские методы	Темперамент, свойства нервной системы, выносливость, здоровье.
Методы профессиональных (должностных) перемещений (методы карьерного развития)	Стажировка на различных руководящих (исполнительских) должностях в реальном государственном органе (учреждении, компании, фирме), в том числе на должностях в иностранных организациях, и стажировка за границей.
Конкурсные методы	Профессиональные состязания, альтернативные выборы, экзамены, рейтинговые оценки, конкурсы по профессиям.
Дефекттранкинговые методы	Отслеживание экспертами профессиональных ошибок персонала на ранних этапах принятия управленческих решений и их исполнения; выявление дефектных профессиональных привычек (профессиональных деформаций), ведущих к последствиям катастрофического типа.
Название метода	Характеристика метода
Методы «обогащения» (предельного насыщения) профессиональной деятельности	Включают увеличение (уменьшение) времени на выполнение задания, разнообразие трудового процесса за счет добавления дополнительных заданий к первоначальному, адаптацию к неопределенной и подвижной управленческой среде (культуре).
Методы мониторингового анализа кадровой деятельности	Диагностика (анализ) корпоративной среды, решение управленческих задач (качество, эффективность), контроль (контроллинг), прогнозирование (моделирование).
Методы тестирования	Позволяют выявлять креативность (горизонт творческого развития работника), личностные (нравственно-психологические) изменения, профессиональный и служебный рост (горизонтальная и служебная карьера), возможности его реализации и др.

Службы управления персоналом не должны оставаться в стороне от работы, которая ведется центрами оценки персонала. Они организуют обработку и хранение кадровой информации в автоматизированных банках данных, в результате чего она становится качественнее и надежнее. Эта фактическая и оценочная информация о персонале представляет собой реальную базу кадрового планирования, расчетов потребности в наборе дополнительного числа работников, составления программ обучения, организации замещения должностей. Понятно, что в разных организациях акцент делается на том или другом методе оценки в зависимости от специфики и кадровой политики организации. Однако очевидно, что квалифицированный подход к определению конкретного трудового вклада в дела организации, а также потенциальных возможностей работников – это путь, который обеспечивает надежную стабильность социальных, кадровых и производственных процессов.

**Аттестация персонала** – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности.

Главное назначение аттестации – не контроль исполнения (хотя это тоже очень важно), а выявление резервов повышения уровня отдачи работника.

Целью проведения аттестации является рациональная расстановка кадров и их эффективное использование. Аттестация персонала служит юридической основой для переводов, продвижений по службе, награждений, определения размеров заработной платы, а также понижений в должности и увольнения. Аттестация направлена на улучшение качественного состава персонала, определение степени загрузки работников и использования его по специальности, совершенствование стиля и методов управления персоналом. Она имеет целью изыскание резервов роста, повышения производительности труда и заинтересованности работника в результатах своего труда и всей организации, наиболее оптимальное использование экономических стимулов и социальных гарантий, а также создание условий для более динамичного и всестороннего развития личности.

#### **Различают четыре вида аттестации служащих:**

1. **Очередная аттестация** является обязательной для всех и проводится не реже одного раза в два года для руководящего состава и не реже одного раза в три года для специалистов и других служащих.

2. **Аттестация по истечении испытательного срока** проводится в целях выработки обоснованных рекомендаций по использованию аттестуемого работника на основе результатов его трудовой адаптации на новом рабочем месте.

3. Целью **аттестации при продвижении по службе** является выявление потенциальных возможностей работника и уровня его профессиональной подготовки для занятия более высокой должности с учетом требований нового рабочего места и новых обязанностей.

4. **Аттестация при переводе в другое структурное подразделение** необходима в тех случаях, когда происходит существенное изменение должностных обязанностей и требований, предъявляемых новым рабочим местом.

Аттестация проводится во всех подразделениях организации. Перечень должностей, подлежащих аттестации, и сроки ее проведения устанавливаются руководителем организации.

Существует множество различных методов аттестации, однако на практике они в основном представляют собой разные вариации следующих методов:

- **Ранжирование**, в рамках которого требуется расставить подчиненных по порядку в зависимости от их заслуг (достижений), причем, как правило, по их реальной способности выполнять работу, хотя иногда ранжирование проводится по нескольким выбранным характеристикам.

- **Классификация**, в рамках которой работников распределяют по нескольким заранее установленным категориям достижений (заслуг) на основании общей эффективности деятельности работников. Как правило, этих категорий пять.

- **Шкала оценок** – наиболее часто использующийся метод аттестации. Его основу составляет список личностных характеристик или факторов, против каждой из которых размещается шкала, состоящая, как правило, из пяти пунктов, и менеджер (руководитель) отмечает на шкале, в какой степени тот или иной фактор или характеристика присущи работнику.

- **Метод открытой аттестации** представляет собой инновацию сравнительно недавнего времени, которая была введена в связи с неудовлетворительностью схемы шкалы оценки. Вместо того чтобы заставлять менеджера оценивать ряд персональных характеристик, которые не всегда являются подходящими для аттестации, новый метод сосредоточивает внимание на характере выполнения работы, при этом от менеджера

требуется всего несколько фраз об аттестуемом работнике вместо проставления галочек в столбцах.

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

**Подготовка**, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);
- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);

- подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

**Проведение аттестации:**

- аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
- аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
- анализируются результаты;
- проводятся заседания аттестационной комиссии.

**Подведение итогов аттестации:**

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
- утверждение результатов аттестации.

#### **Анализ результатов аттестации**

**Оценка труда:**

- выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

**Оценка персонала:**

- диагностика уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);
- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
- оценка перспектив эффективной деятельности;
- оценка роста;
- ротации.

**Сведение и обработка данных**, как правило, проводятся по окончании аттестации.

Для подведения обобщенных итогов:

- составляются сравнительные таблицы эффективности работников;
- выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);
- выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);
- готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

**Проведение собеседований по результатам аттестации.** Кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

**Организация хранения данных.** Чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно

организовать хранение информации по результатам аттестации. Следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений). Необходимо также иметь возможность поиска информации и по этим параметрам, и по параметрам качества и количества труда.

**На этапе принятия решений** особое внимание обращается на соблюдение аттестуемыми трудовой дисциплины, проявление самостоятельности при решении поставленных задач, стремление к самосовершенствованию, профессиональной пригодности сотрудника.

Аттестационная комиссия дает рекомендации для продвижения аттестуемого на вышестоящую должность, поощрения за достигнутые успехи, об увеличении заработной платы, переводе на другую работу, об освобождении от занимаемой должности и др. Выводы и рекомендации аттестационной комиссии используются в дальнейшем для формирования кадровой политики администрации организации и службы управления персоналом.

Для социальной защиты аттестуемых от субъективности выводов аттестационной комиссии учитывается вес оценок и заключений, которые выставляются работнику.

Руководитель организации с учетом рекомендаций аттестационных комиссий в установленном порядке поощряет работников. В срок не более двух месяцев со дня аттестации он может принять решение о переводе сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, на другую работу с его согласия. При невозможности этого руководитель организации может в тот же срок в установленном порядке расторгнуть с работником договор в соответствии с законодательством Российской Федерации.

По истечении указанного срока перевод работника на другую работу или расторжение с ним трудового договора по результатам данной аттестации не допускается.

Трудовые споры по вопросам увольнения и восстановления в должности сотрудника, признанного по результатам аттестации не соответствующим занимаемой должности, рассматриваются в соответствии с действующим законодательством о трудовых спорах.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. В чем заключается административная цель оценки персонала?
2. Какие виды оценки персонала вы знаете? От чего зависит применение того или иного вида на практике?
3. Что такое субъект оценки, объект оценки?
4. Что позволяет достичь объективности в результатах оценки?
5. Какие методы оценки потенциала работников вы знаете? Раскройте сущность каждого метода.
6. Какие методы деловой оценки вы знаете? Раскройте сущность каждого метода.
7. Что такое центр оценки? Каковы его функции?
8. Что такое аттестация персонала? Какие цели преследует аттестация персонала?
9. Какие виды аттестации вы знаете?
10. Перечислите этапы аттестации.
11. Чем понятие аттестации персонала отличается от понятия оценки персонала?

#### **Список использованной литературы:**

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Алавердов А.Р. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.
2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Карташова Л.В. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.

3. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

### **Тема 11. Развитие персонала. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала**

1. *Стратегические аспекты развития персонала организации.*
2. *Влияние внешнего рынка труда.*
3. *Цели и задачи обучения персонала. Причины внутрифирменного обучения. Оценка долгосрочных потребностей в обучении.*
4. *Методы профессионального обучения. Обучение профессиональному умению.*
5. *Методы обучения профессиональным навыкам.*
6. *Повышение квалификации руководящих кадров.*

Сегодня зарубежные ученые предлагают девять отличительных черт стратегического подхода к развитию персонала:

- 1) развитие персонала формирует миссию и цели, а также играет роль в реализации стратегии организации;
- 2) высшее руководство организации выступает в роли лидеров, а не просто поддерживает развитие персонала;
- 3) не только специалисты по развитию кадров, но старшие менеджеры принимают участие в изучении внешней среды в связи с развитием кадров;
- 4) разрабатывается стратегия, планы и политика по развитию персонала в связи с настоящим и будущим направлениями деятельности организации; в этой работе принимает участие команда высшего руководства;
- 5) линейные руководители не только привержены и участвуют в развитии кадров, но и вовлечены в него как стратегические партнеры;
- 6) развитие персонала стратегически интегрировано с другими аспектами управления человеческими ресурсами;
- 7) роль инструкторов расширена – они не только помогают осуществлению программ и выступают в качестве консультантов по изменениям, но и возглавляют и содействуют изменениям;
- 8) специалисты по развитию кадров оказывают влияние на культуру организации;
- 9) особое значение придается эффективности ориентированных на будущее затрат и результатов с точки зрения оценки деятельности по развитию кадров.

На стратегию развития работников влияет ситуация на внешнем рынке труда. Если на внешнем рынке труда в избытке имеются люди, обладающие необходимыми навыками и умениями, организация имеет выбор – стоит ли обучать персонал внутри организации, и если проводить обучение, то в каком объеме. Если квалифицированной рабочей силы не хватает, обучение внутри организации становится приоритетной задачей.

Для определения объемов внутреннего обучения и для того, чтобы понять, кого нужно будет обучать, первостепенное значение имеет прогнозирование демографических и социальных изменений. Глубокий анализ может опровергнуть традиционные представления о том, кого, как и в каком объеме обучать. Например, есть прогноз, что на рынке труда будет ощущаться нехватка молодых людей и одновременно нехватка определенных квалификаций; в результате разрабатывается стратегия развития кадров старшего возраста. В связи с этим могут возникнуть трудности, потому что людям старшего возраста свойственно учиться медленнее.

А какая программа обучения больше всего подходит для работников с очень разными навыками и опытом?

Еще один вопрос – использование труда тех, кого могли бы сократить, и их обучение навыкам, в которых организация испытывает недостаток?

Крайне важно прогнозирование наличия навыков, так как для обучения некоторым профессиям требуются не месяцы, а годы.

Внешний рынок труда оказывает существенное воздействие на стратегию развития работников, поэтому очень важно, чтобы была эффективная интеграция между стратегией развития персонала, другими аспектами HR-стратегии (стратегии управления человеческими ресурсами) и общей стратегией организации.

На примере многих организаций можно предположить, что формирование стратегии развития и обучения кадров не должно относиться полностью к службе персонала. Стратегия должна принадлежать и разрабатываться организацией в целом, а служба персонала при этом исполняет роль специалиста/эксперта и координатора. Служба персонала может играть важнейшую роль по превращению стратегии в план реальных действий. Сами же действия осуществляются а) линейными руководителями, б) службой персонала или в) внешними консультантами.

Участие линейного руководства в осуществлении обучения и повышения квалификации может иметь ряд преимуществ. Высшее руководство играет важнейшую роль, внедряя и способствуя распространению стратегических разработок среди персонала – например, создавая программу идентификации умений, охватывающую всю организацию; учреждая систему центров развития или систему управления деятельностью организации на основе развития кадров. Только когда менеджеры исполняют такую роль, работники могут понять и поверить, что высшее руководство привержено идеям развития кадров.

Можно провести подготовку линейных руководителей, с тем, чтобы они исполняли роль инструкторов, оценщиков и советников в ходе реализации стратегии. Данный механизм предназначен не только для того, чтобы расставить по местам тех, кто вовлечен в процесс, но и для того, чтобы приспособить стратегию для удовлетворения насущных потребностей различных служб и отделов.

Консультантов можно привлекать к работе на любом этапе. Они могут внести свой вклад в разработку стратегии, но всегда возникает беспокойство относительно того, что их вклад сводится к предложению готовых решений с незначительными переделками, а не к предложениям, действительно отвечающим потребностям организации. Полезно узнать мнение человека со стороны, но требуется некоторое искусство, чтобы очертить его роль. Консультанты могут сыграть очень важную роль, когда требуется провести большое количество курсов обучения за короткий период времени. Их недостатки заключаются в том, что консультанты никогда не могут полностью вникнуть в проблемы организации и что к ним могут относиться как к посторонним, навязывающим организации новые процессы.

При благоприятных обстоятельствах обучение персонала выполняет важную двойную функцию наилучшего использования работника и его мотивацию:

Путем усовершенствования умений и навыков работника выполнять производственные задачи, в которых заинтересована компания, обучение позволяет более эффективно использовать человеческие ресурсы.

Путем создания у работника чувства мастерства в выполнении своей работы и признания руководством его заслуг повышается удовлетворенность работника своей работой.

В целом же, преимущества обучения работников могут быть следующие:

- более высокий уровень производительности труда и качества работы;
- сокращение брака;
- лучшая адаптируемость к новым производственным методам;
- меньше необходимость жесткого контроля;
- снижение производственных аварий;
- более высокий уровень удовлетворенности работой, что проявляется в

сокращении текучести рабочей силы и пропусках работы.

Иногда обучение является начальным этапом работы новичка, который, приходя в компанию, автоматически проходит обучение. Гораздо чаще внутрифирменное обучение работников обусловлено какими-либо событиями, например:

- 1) установкой нового оборудования или внедрением новых технологий, которые требуют новых или улучшенных навыков;
- 2) изменением производственных методов;
- 3) изменением продукта труда, что может потребовать обучения не только в области производственных методов, но и в области маркетинговых функций компании;
- 4) сделанным заключением о неэффективности работы;
- 5) нехваткой рабочей силы, что также требует повышения уровня квалификации ряда работников;
- 6) намерением руководства сократить брак, а также улучшить качество продукции компании;
- 7) ростом числа несчастных случаев и аварий на производстве;
- 8) продвижением или переводом отдельных работников компании.

Традиционные формы обучения новых сотрудников в компании иногда перестают соответствовать современным требованиям. Анализ программы обучения новичков в компании может показать, что цели, методы, нормативы обучения следует немедленно поменять.

Как и любой другой бизнес-процесс, обучение может стать пустой тратой сил и времени, если оно не было тщательно проконтролировано. Если отсутствует логический систематический подход к обучению, оно может либо дать обучающемуся большой объем ненужных знаний и умений, либо, наоборот, недодать ему необходимого объема знаний и умений для его работы. После завершения курса обучения только проверка действенности может показать, были ли достигнуты поставленные в ходе обучения цели и только путем оценки можно попытаться установить соотношение затрат и пользы от обучения.

Систематический подход к обучению включает все приведенные ниже пункты программы обучения:

- 1) определение и анализ рабочего места (должности);
- 2) установление нормативов эффективности производства, в том числе с помощью советов опытных работников;
- 3) выявление у обучаемых работников достаточных способностей для того, чтобы добиться требуемых нормативов эффективности работы.

Далее рассматривается расхождение между пунктами 2) и 3). Это расхождение часто называют «недостатком обучения», хотя частично оно может образоваться за счет ошибок в организации производства, плохого качества исходных материалов или дефектов оборудования.

Программы обучения должны составляться с целью удовлетворения потребностей в обучении:

- Отобранные работники направляются для прохождения курса обучения, промежуточные и окончательные результаты обучения, а также сама программа тщательно фиксируются.

- Оценивается эффективность работы обученного работника: если программа обучения была эффективной, то работник с легкостью достигает нормативов производства и эффективности, установленных в пункте 2) (проверка действенности).

- Предпринимается попытка высчитать затраты на обучение и сопоставить их с финансовыми выгодами, полученными за счет повышения эффективности работы обученных сотрудников. Если в результате расчетов установлено, что аналогичный результат может быть достигнут при меньших затратах, следует пересмотреть в соответствующую сторону всю программу обучения (оценка).

Многие программы обучения намеренно делаются достаточно продолжительными. По этой причине в какой-то степени представляют пустую трату времени, за исключением



случаев, когда заранее составляются детальные, продуманные программы обучения. Внезапно возникшая потребность компании в высококвалифицированных работниках, естественно, не может быть удовлетворена за счет увеличения численности учеников четырехгодичных курсов подготовки.

Как правило, оценка долгосрочных потребностей в обучении осуществляется на уровне компании в целом и тем самым относится к сфере планирования человеческих ресурсов. Путем расчетов продолжительности контрактной работы, выявления тех должностей, на которых вскоре может ощущаться нехватка кадров, путем оценки возможного оттока кадров из компании и нынешнего уровня использования рабочей силы – этими действиями можно планировать характер обучения, которое потребуется в будущем, его начало и численность имеющих или новых сотрудников, которых следует направить для прохождения обучения.

Если у компании ограничены финансовые ресурсы, подобный анализ может оказаться полезным для установления приоритетов в обучении.

Как будет происходить обучение – на рабочем месте или с отрывом от работы – определяется в основном тем, какие методы обучения будут использованы.

а) *Обучение без отрыва от производства* осуществляется в обычной рабочей обстановке: обучаемый использует настоящие рабочие инструменты, оборудование, документацию или материалы, которые он будет использовать и после завершения курса обучения. При этом обучаемый работник рассматривается как частично производительный работник.

б) *Обучение с отрывом от производства* проводится вне рабочего места, как правило, с использованием специально упрощенных учебных инструментов и оборудования. Обучаемый работник не считается производительной единицей с момента начала обучения, его работа начинается с выполнения упражнений. Обучение с отрывом от производства может осуществляться в производственных помещениях компании-работодателя, в центре обучения, который посещают работники нескольких различных компаний, а также в техникуме, вузе, профессионально-техническом училище.

Преимущества и недостатки обучения на рабочем месте:

а) **Преимущества** заключаются в следующем:

- Это менее дорогостоящее мероприятие, чем обучение с отрывом от основной работы, поскольку оно проводится на нормальном производственном оборудовании в нормальной рабочей обстановке.

- Обучение проводится на том оборудовании, которое фактически используется для данной производственной операции и на котором обучаемый будет работать впоследствии; поэтому проблем в дальнейшем не возникает.

- С самого начала обучаемый погружен в рабочую атмосферу впоследствии ему не придется адаптироваться к незнакомой обстановке и незнакомым людям как это было бы после обучения вне рабочего места в достаточно щадящих условиях.

б) **Недостатки** обучения на рабочем месте:

- Инструктор, (как правило, это мастер или сосед по рабочему месту) может не иметь навыков преподавания, у него может не быть достаточно времени.

- Если в компании применяется схема оплаты по результатам работы (сдельная оплата), это может мешать как инструктору, так и обучаемому в нормальной продуктивной учебе.

- Обучаемому могут быть предложены неправильные методы работы, которые он и будет изучать вместо правильных.

- В результате обучения на рабочем месте может образоваться большой объем брака и испорченных исходных материалов,

- Существует опасность вывода из строя производственного оборудования.

- Обучение происходит в производственных условиях, а именно в условиях стресса, т.е. в шуме, суете обучающийся стесняется своих ошибок и не застрахован от

едких комментариев своих коллег. А известно, что стресс подавляет способность к обучению.

Некоторые формы обучения возможны только на рабочем месте, например, ротация операций, натаскивание (репетиторство) и обучение таким видам работ, которые редко требуются в ходе производственного процесса. И поэтому нет надобности специально обучать навыкам их выполнения с отрывом от производства. Напротив, теоретическая подготовка вряд ли может быть эффективно осуществлена в производственных условиях; обучающийся должен посещать техникум, вуз, специальный учебный центр, а это уже обучение с отрывом от основного места работы.

Преимущества и недостатки обучения с отрывом от основной работы:

а) **Преимущества** заключаются в следующем:

1) Поскольку обучение проводится квалифицированным инструктором, это гарантия высокого качества обучения.

2) Наличие специального учебного оборудования, если необходимо, более простого.

3) Обучающийся может осваивать новую специальность постепенно, в соответствии с плановыми этапами, используя специальные упражнения, что позволяет надежно освоить специальность.

4) Обучение с отрывом от производства может быть менее дорогостоящим, поскольку позволяет рабочему достичь более высокого уровня квалификации и нормативов скорости и качества.

5) На процесс обучения не оказывают негативного воздействия ни оплата труда, ни производственный шум, ни тот фактор, что неудачи обучаемого становятся известны всему коллективу.

6) Обучающийся с самого начала осваивает только правильные методы работы.

7) Обучающийся не ломает ценного оборудования, не выпускает брака и не портит исходных материалов.

8) Гораздо проще рассчитать затраты на обучение с отрывом от производства, поскольку это более самостоятельный вид деятельности, чем обучение прямо у станка.

б) **Недостатки** обучения с отрывом от производства:

1) Гораздо выше затраты на отдельное помещение, учебное оборудование, инструкторов; все это может быть оправданно, если имеется регулярный приток учеников (эти затраты могут быть снижены, если несколько работодателей коллективно используют схемы группового обучения своих работников на этом учебном оборудовании).

2) Иногда возникают трудности, связанные с переносом знаний и навыков при переходе ученика с учебного на производственное оборудование и из благоприятной среды обучения в агрессивную среду производства.

3) Никакое обучение не может осуществляться с полным отрывом от производства некоторые навыки работы можно освоить только в реальных условиях производства с их установившимися приемами, методами и сетью взаимоотношений с другими работниками. Для иллюстрации этого отметим, что обучение вождению автомобиля может быть осуществлено на самом высоком уровне; однако водитель никогда не сможет достичь высот мастерства в вождении, пока он не приобретет опыта вождения в реальных условиях дороги; только после этого он научится адекватно реагировать на поведение других участников дорожного движения.

Некоторые методы обучения, которые приобрели особую важность в последнее время, могут осуществляться только с отрывом от основной работы, например, программное обучение, анализ умений и обучение «путем открытий»; даже финальные стадии такого обучения должны проводиться с отрывом от основной работы.

Обучение работника адекватному отношению к работе, если оно отсутствует или неверно, задача крайне сложная, поскольку мотивы того или иного отношения часто

слишком глубоко скрыты в тайниках личности и выявить их за короткое время невозможно. Обычные методы корректировки отношения сводятся к следующему:

1) *Тренировка в производственной обстановке в группе других работников*, чье отношение к работе считается правильным. Хотя это медленный способ обучения, но ему альтернативы нет. Но важно, чтобы отношения к новичку со стороны окружающих в группе были доброжелательным, иначе пользы не будет.

2) *Обучение в процессе работы путем прикрепления новичка к старшему и опытному работнику*, который обладает правильным отношением к работе и личными качествами, способствующими формированию у новичка правильного отношения к работе. Примерами этого могут служить наставничество и работа с личными ассистентами.

3) *Обучение с отрывом от производства*, в процессе которого группа работников разбирает ситуационные примеры, специально разработанные для формирования правильного отношения к работе. Как правило, подобную группу делят на две подгруппы, каждая из которых потом дает отчет группе.

Таким образом, обсуждение в малых группах, затем подкрепляется обсуждением и обменом мнениями в большой группе. Хотя ленивый работник может иногда уклоняться от участия обсуждения в большой группе.

4) *Обучение с отрывом от производства путем участия в ролевых играх*, в которых заданная ситуация доведена до состояния кризиса. Роли участников ситуации распределяются среди работников. От них требуется воспроизведение в заданной ситуации поведения, характерного для тех специалистов, чьи роли они исполняют. Например, может разыгрываться ситуация, связанная с увольнением работника, беседой с проблемным клиентом и т.д. При данном методе обучения инструктор может быть уверен, что даже ленивые работники вовлечены в обучение, – он раздает им роли, которые те вынуждены играть.

5) *T-группы* (тренинговые) – это метод обучения с отрывом от производства, который стал особо модным в последние десятилетия. Группа обучающихся (не более 12 человек) занимается исключительно тем, что обсуждает поведение в процессе работы каждого из ее участников. Начало обычно дается группе с большим трудом. Члены группы испытывают неловкость и скованность. Затем обсуждение становится более активным, иногда даже чрезмерно эмоциональным. Участники группы азартно критикуют друг друга за отношение к работе. Некоторые при этом жестко критикуют себя. Собрание группы обычно проводится в течение нескольких дней. Целью работы T-групп частично является попытка спровоцировать сдвиги в отношении и поведении работников путем демонстрации им того, что думают о них окружающие, частично – показать важность личного поведения в групповом процессе (а именно таковыми являются практически все виды деятельности). Хотя влияние таких занятий на некоторых индивидуумов бывает психологически травмирующим, и они считают такие тренинги бесполезными.

*Умение* можно характеризовать как практикуемый экспертный способ восприятия соответствующего стимула и ответные действия на него. Следовательно, обучение умению состоит из следующих шагов:

1) Распознавание стимулов, например, способность оценить степень однородности исходного материала.

2) Правильная реакция, например, задание верного угла наклона резца столяром.

3) Организация серии действий, причем каждая ответная реакция должна обеспечивать новый стимул, который, в свою очередь, провоцирует новую, более содержательную реакцию.

*Умение отличается от задач или функций* тем, что представляет собой модель поведения, а *функция* – это вид деятельности (например, отбор персонала, организация процесса выработки решения, аттестация работы персонала и т.п.), который, как правило, требует проявления нескольких (иногда не связанных) видов умений.

Таким образом, хотя мы иногда применяем выражение «умение вести собеседование», но проведение собеседования – это на самом деле функция, требующая наличия ряда умений – умения общаться, слушать, анализировать и интерпретировать информацию и т.д.

*Умения в отношении трудоустройства* могут быть представлены структурно следующим образом:

а) технические умения, которые связаны с работой с физическими объектами или процессами;

б) межличностные умения, необходимые для действий в команде, для руководства другими и для успешного общения.

в) умение принимать решения и методики решения проблем.

г) умение собирать и добывать, а также распространять информацию, т.е. обработка информации.

*Образование* – это не совсем то же, что *обучение*. Если образование ценится само по себе, то обучение оценивается по его практическому применению. Образование направлено на понимание причинно-следственных связей и развитие способности оценивать и критически рассматривать информацию. Так, образованный человек способен или должен быть способен рассматривать конкретную задачу в более широком контексте связанных с этой задачей знаний, обладать критическим и независимым мышлением.

*Обучение* – это совсем не то, что *преподавание*, поскольку последнее включает целый ряд действий, например, оказание влияния, мотивация и постановка условий, так же, как и сам процесс «инструктирования».

Традиционным методом обучения профессиональному умению является метод, известный под названием «*наблюдай за мной*» (обучаемый должен наблюдать за действиями опытного работника и пытаться их воспроизвести).

Но этот метод плох, если «инструктор» использует неправильные приемы работы или если работа настолько сложна, что овладеть ею методом простого наблюдения невозможно.

Но многие виды деятельности содержат неявный элемент, который новичку трудно сразу уяснить, поэтому существует подход *последовательного* показа инструктором отдельных элементов работы (т.е. ее составляющих основных элементов):

а) лично выполняет работу, разбивая весь процесс на законченные этапы, каждый из которых может быть освоен как *отдельная операция*;

б) исследует каждый этап, чтобы определить и описать ключевые моменты;

в) обеспечивает наличие исходных материалов и необходимого оборудования для процесса обучения;

г) проводит с обучаемым беседу, чтобы выявить уровень знаний потенциального ученика о работе и попытаться заинтересовать его овладении навыками этой работы;

д) показывает ученику поэтапное выполнение работы.

После этого работу выполняет ученик.

При необходимости инструктор повторяет некоторые движения, чтобы ученик лучше их уяснил, а затем их повторяет ученик.

Это достаточно дешевый метод обучения, приемлемый, когда число учеников невелико. Применение этого метода профессионального обучения приносит успех, когда работа наглядна, когда можно видеть самые важные ее элементы, а умственные процессы второстепенны и относительно неважны (например, упаковка товара, методы уборки и т.п.).

Метод обучения: анализ профессиональных приемов. Этот метод профессионального обучения специально предназначен для таких видов деятельности, которые требуют высокой степени сноровки и координации. Действия высококвалифицированного работника анализируются с высокой степенью детализации для выявления и описания:

- а) действий, которые выполняет каждый палец, каждая нога и рука работника;
- б) сочетаний этих действий;
- в) набора сигналов о начале и завершении действий, которые распознает работник в процессе выполнения операций;
- г) чувств, при помощи которых работник улавливает эти сигналы;
- д) возможных дефектов, которые могут иметь предметы труда; они классифицируются, определяются причины возникновения дефектов и методы их устранения, а также избегания. На основе всей этой информации составляется схематический анализ профессиональных приемов и проводится анализ дефектов. Далее разрабатываются серии упражнений для тренировки ученика, обучению поэлементно сложным движениям.

Этот метод предполагает обучение с отрывом от основной работы. Он достаточно дорогостоящий и требует длительной подготовки. Но применение этого метода может быть оправдано только тем, что, используя этот метод, компания собирается обучить большое число учеников или если их обучение отнимет гораздо больше времени, т.е. более одного месяца. В подобных случаях значительные первоначальные затраты на привлечение опытного консультанта, специальное оборудование и помещение для обучения могут впоследствии окупиться сторицей.

Метод открытий. Эта методика обучения профессиональным навыкам была разработана в последние годы и с особым успехом применяется для переподготовки работников старшего возраста. Во многом она аналогична новым методам, используемым в начальной школе. Это более мотивирующий метод, чем прочие формы обучения, поскольку дает ученику возможность самому раскрыть эти принципы, а наградой ему служит самостоятельно найденное решение.

Обучение должно удовлетворять пяти основным требованиям:

- 1) понимание того, что должно быть сделано;
- 2) развитие соответствующих рефлексов;
- 3) формирование адекватного отношения;
- 4) запоминание;
- 5) изучение процедур, связанных с выполнением работы (последовательность операций).

Этот метод представляет существенные трудности с точки зрения его организации и администрирования. При этом никто не может гарантировать полного успеха обучения.

Ни один работник не может достигнуть успеха на выбранном поприще без детального знания своей работы. Анализ работы может показать, какие именно знания требуются для ее выполнения, к примеру, по следующим направлениям:

- 1) Цель работы – функция данной работы в рамках производственного процесса подразделения, предприятия в целом;
- 2) Необходимая информация для выполнения работы;
- 3) Юридические (правовые) требования;
- 4) Нормативы качества;
- 5) Инструменты и оборудование;
- 6) Исходные материалы для работы;
- 7) Технические знания (например, отчетность, научные или инженерные знания);
- 8) Личные контакты – взаимоотношения, сложившиеся с другими работниками в процессе выполнения работы;
- 9) Процедуры – порядок выполнения различных производственных операций и действий.

В отличие от *отношения* и *умения знания* можно получить различными способами, большинство из которых недороги и удобны.

Это методы:

**«Натаскивание»** – варьируется от «сидения рядом», до официальных регулярных занятий, на которых опытные работники объясняют суть работы, наблюдают за работой обучающихся, инструктируют дополнительно по тем или иным поводам и особенностям выполняемых рабочих операций; демонстрируют как надо правильно выполнять рабочие действия и т.п.

**Наставничество** – более формальный метод, когда более опытный работник компании консультирует своего более молодого (неопытного) коллегу по проблемам, касающихся организации работы.

В некоторых компаниях принято прикреплять новичков к наставникам на весь период их обучения. Эту роль обычно выполняет работник, не являющийся непосредственным начальником новичка.

**Официальные лекции.** Лекция представляет собой процесс передачи заранее подготовленных наборов фактов и мнений. Лектор (обычно старший по должности работник) акцентирует внимание обучающихся на основных пунктах, хотя лишь меньшая часть информации запоминается обучающимися (до 25%).

**Прочие методы:**

- организация для обучающихся *экскурсий и посещений* других отделов (подразделений) компании;

- *снабжение* обучающихся различными руководствами, диаграммами, инструкциями;

- *моделирование* (когда по окончании обучения обученного просят сначала воспроизвести производственный процесс с использованием материалов, имитирующих сырье или документы);

- *баскет-метод* – изучение корреспонденции руководителем и принятие решений на основе данных корреспонденции, т.е. работа с потоком документов. (это разновидность моделирования);

- *самообучение* (для людей, обладающих интеллектом выше среднего уровня).

В словаре терминов говорится, что *повышение квалификации руководящих кадров* – это «систематический процесс подготовки эффективных менеджеров на всех иерархических уровнях организации с учетом текущих и будущих потребностей в руководящих кадрах, оценкой нынешних и потенциальных управленческих качеств менеджеров и использованием наилучших средств для повышения их квалификации как руководителей до требуемого уровня».

Из этого определения следует, что повышение квалификации руководящего персонала включает следующее:

1) Планирование человеческих ресурсов с целью оценки потребностей в руководящих кадрах.

2) Оценка возможностей нынешнего состава менеджеров компании, иногда с использованием программы управления методом оценки эффективности.

3) Владение методами развития управленческих навыков

Повышение квалификации руководящих кадров может проводиться как внутри фирмы, так и на специальных курсах повышения квалификации. Всю большую популярность в сравнении с подобными курсами в западном менеджменте приобретают внутрифирменные программы. Особенно программы, в которых задействована группа сотрудников, работающих совместно, или весь штат подразделения.

Методы эти делятся на три категории:

**1) Приобретение знаний.** Этот процесс представляет наименьшие трудности. Изучение специфики компании осуществляется путем стажировок, наставничества или самообразования; посещение внешних курсов дает возможность осваивать специальные управленческие методики и изучать общую среду бизнеса.

**2) Развитие умений планировать, способностей к творческой и аналитической работе.** Эта категория представляет наибольшие трудности. Способности к творческой и

аналитической работе можно развить только практикой как в реальной рабочей среде, так и в условиях смоделированных ситуаций. К числу последних (для развития этих способностей) относятся:

- изучение ситуационных примеров и ролевые игры;
- упражнения по basket-методу;

- деловые игры, в которых принимают участие две и более команды; например, на основе предоставленной информации осуществить маркетинг воображаемого продукта. Последствия принятых в ходе игры решений оцениваются (как правило, при помощи компьютерной программы) и доводятся до сведения играющих. Команда, которой удалось обеспечить максимальную прибыль, объявляется победителем.

К числу методов, используемых в *реальной рабочей среде*, относятся следующие:

- *Проекты*, т.е. специальные предписания, выдаваемые менеджерам, которые должны вникнуть в проблему компании, представить свои рекомендации и иногда даже осуществить их на практике.

- *Советы молодых специалистов* – совет директоров компании делегирует группе молодых менеджеров полномочия принимать решения по ряду второстепенных вопросов.

- *Обучение в процессе работы*, когда менеджер приступает к выполнению незнакомой ему работы и в процессе ее выполнения осваивает новый набор управленческих навыков. При этом менеджер должен анализировать проблемы, связанные с работой, формулировать решения, проводить их в жизнь (естественно, под руководством опытного старшего руководителя) и осуществлять мониторинг их последствий.

### **3) Навыки общения**

В последние годы именно этой категории методов повышения квалификации уделяется повышенное внимание. Развитие этих навыков осуществляется на специальных курсах. Основными методами тут являются следующие:

- Корректировка отношения, например, путем участия в Т-группах или ролевых играх.

- Курсы освоения навыков работы в команде и управленческих стилей, как правило, проводимые консультантами: формируются группы, призванные совместно выполнять относительно несложные задачи, затем следует коллективное обсуждение поведения членов команды и уроков, которые можно извлечь из совместного опыта работы.

- Анализ индивидуального поведения на основе формальной системы, иногда даже с теоретической базой, например, операционный анализ.

- Обучение технологиям общения. Это зеркальное отражение метода корректировки отношения, в основе которого лежит предположение, что изменение (или корректировка) отношения приведет к изменению поведения работника. Вместо попыток изменить отношение менеджеров обучают непринужденному рукопожатию, искренней улыбке, поддержанию зрительного контакта в ситуациях, наиболее приближенных к реальным (например, при моделировании аттестационного собеседования). Обучаемый сам понимает преимущество владения технологиями общения и под влиянием этого постепенно меняет свое отношение.

- Лекции по психологии восприятия, мотивации, группам, как правило, в сочетании с одним из перечисленных методов.

- Выездные курсы по совершенствованию управленческого стиля – метод предполагает, что качества, необходимые для успешной работы по управлению, можно приобрести на кратких выездных курсах менеджмента, на которых освоение премудростей науки сочетается с физической активностью, например, небольшими восхождениями на невысокую гору, спортивным ориентированием и пр. Считается, что подобные виды деятельности активизируют организационные способности, способствуют управлению командами, совершенствуют способность контролировать других и действовать в условиях неопределенности.

Среди оппонентов, критически относящихся к академической практике повышения квалификации руководящего персонала выражаются мнения, что среда, в которой осуществляется подготовка менеджеров, порой достаточно искусственна, слишком далека от реальных ситуаций из жизни руководителя. И они утверждают, что большая часть аспектов успешного руководства может быть постигнута только на практике, а нормальная конкуренция между управленческими работниками одного уровня обеспечивает их расслоение и приводит самых способных к управлению компанией.

Повышение квалификации персонала – это процесс получения сотрудниками новых знаний, усвоения новых навыков и приемов работы. Чтобы компания оставалась конкурентоспособной и не теряла своих позиций на рынке, она должна постоянно заботиться о высокой квалификации своих работников.

Преимущества и цели повышения квалификации персонала. Повышение квалификации персонала обладает следующими преимуществами:

- Использование новых технологий и производственных методов. Специфическое программное обеспечение или техника, требующая специальных знаний, могут существенно повысить эффективность работы компании, однако для этого нужно подготовить соответствующие кадры.

- Повышение качества товаров и услуг. Качество конечного продукта компании зависит от уровня квалификации руководителей предприятия и его отделов, а также от менеджеров, работающих с клиентами напрямую.

- Выявление потенциальных руководителей. Разные специалисты могут проявлять себя по-разному во время обучения и получения новых знаний. Такие мероприятия помогают определить будущих лидеров и сформировать план их карьерного продвижения.

- Повышение гибкости организации. Сотрудники компании, которые приобрели новые знания и навыки, смогут лучше понимать требования клиентов и реагировать на меняющиеся условия рынка.

Цели повышения квалификации работников предприятия:

- Расширение знаний и навыков сотрудников. В результате этого может существенно повыситься качество и скорость работы персонала.

- Мотивация работников. Компания, вкладывающая средства в развитие сотрудников, подтверждает, что заботится о кадрах.

- Снижение уровня текучести персонала. В некоторых случаях повышение квалификации может способствовать снижению текучести кадров сильнее, чем премирование.

- Внедрение новых технологических решений. Чтобы оставаться конкурентоспособным, предприятие должно использовать современные технологии.

- Воспитание собственных кадров. В ряде случаев компаниям выгоднее обучать своих сотрудников, чем искать специалистов на стороне.

Законодательные нормы, регулирующие процесс повышения квалификации персонала.

Вопросы, связанные с обучением персонала компании, регулирует Трудовой кодекс. Согласно нормам ТК РФ, работодатель вправе сам решать, нужно ли проводить обучение сотрудников в интересах предприятия, отправлять ли работников на курсы, семинары или на полный курс учебных заведений.

В некоторых случаях обучение сотрудников предписывается законодательством, «если это является условием выполнения работниками определенных видов деятельности».

Наниматель обязан предоставить сотруднику необходимые условия для совмещения работы и учебы. Он не имеет права отказать работнику в учебном отпуске и заменять его неоплачиваемым отпуском или отгулами.



Перед началом прохождения обучения компания должна заключить договор с образовательным учреждением. К договору прикладываются расписание и предметы выбранного образовательного учреждения с указанием количества часов, отведенных на посещение дисциплин.

После прохождения обучения образовательное учреждение обязано предоставить сотруднику документы государственного образца:

- удостоверение о краткосрочном повышении квалификации – для тех, кто обучался от 72 до 100 часов;
- свидетельство о повышении квалификации – для тех, кто обучался более 100 часов;
- диплом о профессиональной переподготовке – для прошедших повышение квалификации длительностью более 500 часов;
- диплом о присвоении квалификации – для тех, кто обучался более 1000 образовательных часов.

Это требование не распространяется на случаи, когда образовательная программа длилась менее 72 часов.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Перечислите отличительные черты стратегического подхода к развитию персонала.
2. Охарактеризуйте влияние внешнего рынка труда на развитие персонала.
3. Какие цели обучения персонала?
4. Что включает в себя систематический подход к обучению персоналом?
5. Назовите преимущества и недостатки обучения с отрывом и без отрыва от производства.
6. Какие существуют методы профессионального обучения?
7. Чем отличается умение от задач и функций?
8. Каким основным требованиям должно соответствовать обучение?
9. Какая цель повышения квалификации руководящих кадров?
10. Преимущества и цели повышения квалификации персонала?

#### **Список использованной литературы:**

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Алавердов А.Р. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.
2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Карташова Л.В. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.
3. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

#### **Тема 12. Формирование, подготовка и использование кадрового резерва**

1. *Сущность кадрового резерва.*
2. *Этапы работы с административным кадровым резервом.*
3. *Эволюция управления кадровым резервом.*

Современный менеджмент предполагает, что каждую должность занимают сотрудники, имеющие необходимые знания, умения и навыки. В случае, если должность оказывается вакантной, для поиска замены используются либо внешний, либо внутренний рынок труда.

Внутренний набор персонала обладает неоспоримыми преимуществами:

- повышается лояльность сотрудников к организации;
- улучшается социально-психологический климат;
- быстрее происходит адаптация сотрудника к новой должности;

- сохраняется существующий («не рыночный») уровень оплаты труда в организации;
- закрытие вакансии происходит относительно быстро;
- руководство имеет возможность лучше оценить способности «внутренних» претендентов;
- удается сократить расходы на подбор персонала.

Использование внутреннего рынка труда - это предпочтительное направление поиска для закрытия любых вакансий. Однако особое внимание должно уделяться должностям, которые оказывают особое влияние на развитие организации и ее подразделений. Отсутствие замены, например, уходящему на пенсию руководителю может отрицательно сказаться на бизнесе. По оценкам С.В. Шекшни, если в компании освобождается место генерального директора и она вынуждена пригласить на это место специалиста со стороны, последнему требуется от 3 до 6 месяцев, чтобы познакомиться с делами организации, от 1 года до 3 лет, чтобы быть признанным «своим» и от 2 до 5 лет, чтобы впитать культуру организации. У работавшего ранее в компании руководителя подобных проблем не возникает.

Поэтому современные организации создают специальные системы подбора, развития и перемещения будущих руководителей (резерва руководителей) и уникальных специалистов. Управление данной системой должно рассматриваться как стратегически важная задача. В теории и на практике она называется управлением кадровым резервом.

**Кадровый резерв** - сотрудники организации, прошедшие специальный отбор и подготовку, удовлетворяющие профессиональным компетенциям ключевых должностей организации.

Управление кадровым резервом предполагает его формирование, развитие, использование.

**Формирование кадрового резерва** организации - это вид управленческой деятельности, направленный на организацию мероприятий, позволяющих оценивать и отбирать потенциально способных к руководящей деятельности сотрудников.

**Развитие кадрового резерва** организации - вид управленческой деятельности, направленный на организацию мероприятий, позволяющих обучать потенциально способных к руководящей деятельности сотрудников.

**Использование кадрового резерва** организации - вид управленческой деятельности, направленный на организацию мероприятий, позволяющих планировать и задействовать потенциально способных и обученных к руководящей деятельности работников.

Анализ практики работы с кадровым резервом выявил интересную особенность: российские менеджеры по персоналу формулируют функцию управления кадровым резервом как "формирование и развитие кадрового резерва", а качество работы с кадровым резервом оценивают по факту наличия или отсутствия Программы кадрового резерва. Таким образом, кадровая служба, как правило, упрощает свои задачи в управлении кадровым резервом, сводит всю работу всего лишь к подготовке соответствующего документа. На наш взгляд, при такой постановке вопроса топ-менеджеры и служба управления персоналом снимают с себя ответственность за то, что будет с обученным резервом. Игнорируется главное в работе с кадрами - рациональное использование сотрудников, прошедших специальную и дорогостоящую подготовку. Из сказанного выше вытекает, что в системе «формирование - развитие - использование кадрового резерва» главным (целью) является использование резерва.

В российских организациях используется традиционный административный подход к работе с кадровым резервом. Его цель – найти замену на конкретную должность. Например, с учетом возрастного состава начальников цехов руководство предприятия принимает решение, что нужно отобрать и подготовить достойную замену руководителям производственных подразделений.

Этапы работы с административным кадровым резервом следующие:

- 1) анализ потребности организации в кадровом резерве;
- 2) определение ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва;
- 3) планирование оптимальной численности резервистов под каждую позицию;
- 4) профилирование целевых должностей;
- 5) подготовка и проведение мероприятий по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва (сквозной этап);
- 6) разработка положения о кадровом резерве;
- 7) отбор в кадровый резерв (поиск и оценка кандидатов);
- 8) подготовка резервистов (реализация программы развития профессиональных и управленческих компетенций);
- 9) оценка результатов подготовки резервистов;
- 10) планирование дальнейшей работы с резервом.

**Этап 1. Определение потребности в кадровом резерве.** Потребность в кадровом резерве формируется под влиянием нескольких факторов. Во-первых, задачами развития организации. Развитие может быть разным по существу и по организационным формам. Например, компания планирует территориальную экспансию и возникает задача определить, кто из сотрудников компании сможет занять руководящие должности в новых филиалах. Компания может поставить цель изменения организационной структуры. В этом случае также возникает задача подготовки резерва руководителей новых подразделений.

Второй фактор, определяющий необходимость формирования и развития кадрового резерва, это обеспечение преемственности в менеджменте и в технологиях при замене руководящих работников. Такая замена может происходить по разным причинам (переход работника в другую организацию, выход на пенсию и т.д.).

Необходимость в кадровом резерве становится очевидной, если организация ставит цель удержать перспективных работников. В этом случае уместны конкурсы молодых специалистов, развитие лучших из них под патронажем высших руководителей.

Все функции управления персоналом в организации можно разделить на оперативные и стратегические. К оперативным функциям относятся, например, массовый подбор, обучение новых сотрудников. Что же касается управления кадровым резервом, то эта функция безусловно является стратегической, ориентированной на повышение эффективности работы организации в долгосрочной перспективе. Планирование, отбор и обучение потенциально способных к руководящей деятельности работников позволяют осуществлять безболезненную смену поколений руководителей, сохранение традиций, преемственности и привнесение свежих взглядов.

**Этап 2. Определение ключевых (целевых) должностей для подготовки резерва.** Должность является целевой, если требует наличия преемника с той или иной степенью профессиональной подготовки. Существует два подхода к определению целевых позиций.

При первом подходе все руководящие позиции рассматриваются как целевые. Значит, организация считает, что ущерб от внезапного открытия и сохранения в течение какого-то времени любой управленческой вакансии тяжелее, чем ущерб от потери резервиста, не получившего назначения.

При втором подходе предполагается, что кадровый резерв нужен только для отдельных позиций, отобранных по совокупности факторов. Такими факторами могут быть, например:

- тип подразделения;
- критичность позиции для организации;
- величина потерь организации в случае ухода сотрудника;
- риск потери человека на данной позиции. Факторы такого риска:
- возраст занимающего должность, состояние здоровья;
- востребованность позиции на рынке, сложность нахождения ее замены на рынке;

- баланс текущей компенсации руководителя и рыночной;
- возможности карьеры руководителя внутри и вне компании.

Оценка фактора «тип подразделения» производится с использованием двух критериев. Первый критерий - это степень влияния на достижение целей организации. При использовании данного критерия все подразделения, имеющие свои процессы, делятся на три группы:

- 1) основные подразделения (приносящие прибыль);
- 2) подразделения, обеспечивающие деятельность основных подразделений (бухгалтерия, кадры и т.п.);
- 3) вспомогательные подразделения, обеспечивающие деятельность подразделений первой и второй групп (гараж, АХО, ИТ и т.п.).

Разумеется, основное внимание должно уделяться руководящим должностям в подразделениях, приносящих прибыль.

Второй критерий оценки фактора «тип подразделения» – это стратегическое значение подразделения. Использование данного критерия предполагает применение следующих характеристик направлений деятельности:

- 1) направление не является приоритетом сейчас и не будет таковым в ближайшие 3-4 года;
- 2) приоритетное направление сейчас и в будущем 3-4 года;
- 3) направление высокой важности сейчас и в будущем.

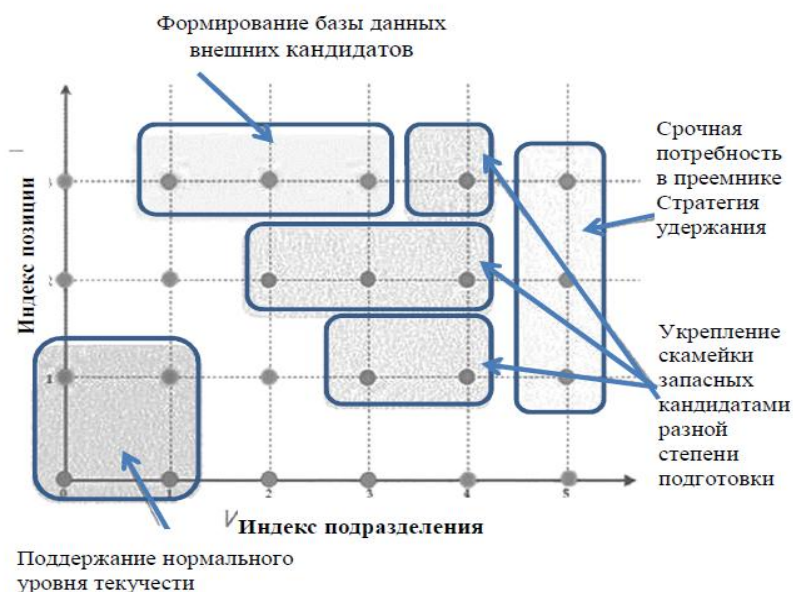
Руководящие позиции подразделений, вошедших в третью группу, исследуются по другим факторам формирования кадрового резерва.

Оценка фактора «критичность позиции для организации» производится с учетом особенностей должности. Приемлема, например, следующая градация факторов:

- влияет на собственную работу и на работу сотрудников в рамках рабочей группы (сектора) - 0 баллов;
- влияет на результаты работы в своем структурном подразделении - 1 балл;
- влияет на финансовые результаты в рамках своего структурного подразделения - 2 балла;
- влияет на финансовые результаты в рамках всей организации - 3 балла.

Результаты оценки должностей по первым двум факторам удобно оценивать с помощью матрицы «индекс позиции - индекс подразделения» (рис. 12.1).

Рис. 12.1. Матрица оценки должностей по факторам «индекс позиции» и «индекс подразделения»



В данном случае сотрудник, занимающий ту или должность, не берется в рассмотрение. Даже если он пышет здоровьем, не собирается покинуть компанию и абсолютно ее устраивает, искать преемника необходимо, если позиция сотрудника попала в верхние правые зоны.

При оценке фактора «величина потерь организации в случае ухода сотрудника» учитываются следующие издержки, связанные с увольнением:

- увеличение затрат времени и усилий управленческого персонала;
- увеличение числа ошибок и, как следствие, рост неудовлетворенности клиентов (внутренних и внешних);
- затраты времени и средств на подбор, адаптацию и обучение замены;
- расходы, связанные с услугами сторонних организаций по подбору и обучению нового персонала;
- возможные ошибки и задержки при разработке и продвижении новых проектов;
- снижение производительности труда;
- ухудшение командного взаимодействия;
- размывание корпоративной культуры, обесценивание - инфляция ключевых ценностей организации;
- ухудшение имиджа организации.

Потери от увольнения сотрудника можно оценить в рублях. В зависимости от должности они составляют от 30 до 200 % годового фонда оплаты труда сотрудника.

Оценка фактора «возраст занимающего должность, состояние здоровья» не поддается алгоритмизации. Известно, что в среднем после 42 лет у человека начинает падать способность к биологическому и духовно психическому развитию. Однако люди, чья работа требует интенсивного умственного напряжения, сохраняют способность развития до 77 лет.

Оценка фактора «неудовлетворенность сотрудника» требует проведения опроса. Цель опроса - определить «группу риска». В первую очередь в эту группу попадают эффективные сотрудники, обладающие высоким потенциалом. Они знают, что легко найдут новую работу и поэтому в любой момент могут покинуть компанию.

Вероятность увольнения сотрудника увеличивается, если он не удовлетворен:

- темпами карьерного роста (от вдохновения до спада средний срок - пять лет);
- поставленными перед ним целями (неинтересные, недостаточно значимые и т.п.);
- степенью самостоятельности в работе;
- уровнем оплаты труда/системой премирования;
- соотношением получаемой зарплаты и предложениями на рынке;
- условиями работы;
- взаимоотношениями с непосредственным руководителем и/или с коллегами;
- сложившимся в коллективе психологическим климатом;
- произошедшими в подразделении (организации в целом) изменениями и пр.

**Этап 3. Планирование оптимальной численности резервистов под каждую целевую позицию.** Цель данного этапа формирования кадрового резерва - обеспечение кадровой безопасности для ключевых должностей организации, то есть надо снизить кадровые риски, связанные с отказом резервиста от участия в программе. Следует учитывать также возможность увольнения или выбывания резервистов.

Количество подготавливаемых для каждой целевой должности резервистов определяется с учетом ее приоритетности и важности. Принято считать, что оптимальное количество резервистов на должность - 2-3 чел. Это "страхует" целевую должность от риска потери резервиста из-за его ухода из компании или выбывания из программы подготовки резерва. При грамотной HR-политике наличие нескольких претендентов на одну должность создает здоровую конкуренцию между резервистами, повышая их стремление к саморазвитию. Результат данного этапа - определение оптимального количества резервистов для каждой целевой позиции.

**Этап 4. Анализ ключевых должностей и составление карты компетенций.** На данном этапе разработки системы управления кадровым резервом ставится цель определить основные требования к профессиональным и деловым качествам, знаниям и навыкам, которыми необходимо обладать сотруднику для успеха на той или иной должности. Также необходимо определить дополнительные критерии для отбора кандидатов в резерв (возраст, стаж работы и т. п.). Источниками информации в данном случае служат положения о подразделениях, бизнес-планы подразделений, должностные инструкции на целевые позиции, результаты интервью с топ-менеджерами и сотрудниками, занимающими целевые должности. Результатом этапа является перечень наиболее важных знаний, навыков и умений, необходимых сотруднику на каждой целевой должности. Соответствующие требования могут быть описаны в терминах компетенций.

Перечень знаний, навыков, умений и компетенций определяется под задачи, возлагаемые на конкретную должность. Однако есть и общие требования к менеджерам. Эксперты "Harvard Business Review - Россия" сформулировали семь главных качеств хорошего руководителя:

- лидерские задатки;
- стратегическое мышление и руководство;
- технические и технологические навыки;
- умение выстраивать отношения и создавать команду;
- умение подать себя и общаться;
- навыки управления изменениями;
- честность.

Компетенций не должно быть много. Русское отделение INCOSE (International Council on Systems Engineering - международная организация, объединяющая системных инженеров и занимающаяся развитием системной инженерии) определило, что усилия по выполнению проекта (нахождение резервиста) растут в кубической прогрессии от числа требований.

**Этап 5. Подготовка и проведение мероприятий по информационному сопровождению программы подготовки кадрового резерва.** Информационное сопровождение программы формирования, развития и использования кадрового резерва должно осуществляться на всех этапах ее реализации и решать три задачи: это информирование сотрудников, их вовлечение в достижение целей компании, усиление значимости работника.

Решение задачи «информирование сотрудников» предполагает, что сотрудники должны знать цели и задачи программы, понимать ее полезность организации в целом и лично каждому сотруднику. Существует несколько способов информирования. Во-первых, это встречи с сотрудниками - проведение личных встреч с сотрудниками, информирование их о целях и задачах программы подготовки кадрового резерва. Во-вторых, использование печатных материалов (публикации в корпоративной газете, доске объявлений, информационные буклеты). В-третьих, это использование электронных материалов (информационные рассылки по электронной почте, объявления на корпоративном сайте, создание специального раздела на внутреннем сайте). Недостаточное информирование персонала о нововведении может послужить причиной появления негативных слухов, опасений и привести к непринятию программы резерва частью сотрудников.

Задача вовлечения сотрудника решается, во-первых, целенаправленным привлечением персонала к обсуждению проекта, во-вторых, предоставлением возможности открыто высказывать свое мнение о программе, задавать вопросы и выдвигать предложения.

Задача усиления значимости работника решается его участием в проведении информационных мероприятий топ-менеджеров и неформальных лидеров компании.

**Этап 6. Разработка положения о кадровом резерве.** Разработка положения о кадровом резерве предполагает выполнение следующих действий: составление проекта положения о кадровом резерве, согласование данного проекта с руководителями подразделений, утверждение текста положения высшим руководством организации.

В проекте положения о кадровом резерве:

- выделяются этапы работы с кадровым резервом;
- фиксируются зоны ответственности участников программы, четко определяются их права, обязанности, сроки выполнения процедур;
- появляется источник информации для персонала о целях, задачах и механизме работы программы формирования, подготовки и использования кадрового резерва;
- подчеркиваются важность кадрового резерва для компании и серьезность намерений руководства по отношению к инновации;
- автоматически повышается статус проекта.

В результате согласования проекта положения о кадровом резерве с руководителями подразделений:

- руководители подразделений вовлекаются в процесс доработки и согласования положения о кадровом резерве;
- появляются ценные дополнения к положению со стороны руководителей;
- снимается эффект «навязанного сверху» решения;
- руководители подразделений становятся как бы соучастниками идеи создания кадрового резерва.

Утверждение положения высшим руководством организации делает данный документ обязательным для исполнения всеми поименованными в нем лицами.

Отношение менеджеров к положению о кадровом резерве во многом зависит от качества подготовки документа, в частности, от степени формализации процесса. Существует несколько уровней формализации функций, технологий, правил.

Низший уровень: процесс описан в виде традиционного советского положения, то есть в документе содержатся цели, задачи, принципы и лозунговые описания элементов функции. По сути, такие документы правильно называть политиками.

Средний (приемлемый) уровень: процесс описан с использованием легко реализуемых требований процессного подхода, то есть четко выделены элементы (операции), по каждой операции определен ответственный за ее выполнение.

Высший уровень: процесс описан с использованием всех требований процессного подхода, то есть по каждому элементу (операции) указан не только ответственный исполнитель, но и установлена методика (технология) его выполнения, а также норма времени на операцию.

**Этап 7. Отбор в кадровый резерв.** Отбору в кадровый предшествует процедура выдвижения кандидатов в резерв. При этом используется один из следующих методов:

- выдвижение сотрудника его непосредственным руководителем;
- выдвижение сотрудника вышестоящим руководителем (через один или несколько организационных уровней);
- самовыдвижение сотрудника;
- выдвижение с помощью экспертов.

Традиционный подход к формированию кадрового резерва для отбора сотрудников в резерв предполагает использование четырех критериев: а) соответствие формальным параметрам; б) результаты работы; в) поведение; г) потенциал роста.

**Отбор по формальным параметрам** - это отсев выдвинутых в резерв сотрудников по возрасту и стажу работы в организации. Соответствующие критерии отбора должны быть закреплены в положении о кадровом резерве. Пример возрастных и стажевых ограничений для сотрудников, выдвигаемых в кадровый резерв, показан в табл. 12.1.

Таблица 12.1. Пример формальных критериев отбора в кадровый резерв

Категория	Возраст	Стаж
Директор службы, предприятия	До 45 лет	5 лет
Начальник управления, заместитель директора	До 45 лет	3 года
Начальник отдела, зам. начальника отдела, начальник цеха, зам. начальника цеха	До 40 лет	1 год
Старший мастер, начальник участка, начальник бюро, ведущий специалист (менеджер, инженер)	До 40 лет	1 год

Оценка формального соответствия кандидата требованиям зачисления в кадровый резерв - это предварительный отбор. На следующих этапах используются более трудоемкие аналитические процедуры.

**Отбор по результатам работы** требует прежде всего оценки понимания сотрудником целей организации. Очевидно, что кандидат в резервисты не должен иметь дисциплинарных взысканий за время работы (в течение последних трех лет работы в организации). Экспертным путем должна быть оценена результативность работы сотрудника за предыдущий и текущий годы (варианты: высокая; растет; средняя; низкая; падает). Plusом являются наличие профессиональных достижений, продвижение по службе за определенный период времени, поданные и внедренные предложения, реализованные новые идеи, проекты.

**Оценка поведения сотрудника** предполагает выявление наличия (отсутствия) лидерских качеств, отличающих лучших работников от просто хороших. Эксперты "Harvard Business Review - Россия" предлагают список, ранжированный от более значимых черт и качеств к менее значимым:

- ставит амбициозные цели и повышает для себя планку требований;
- работает в коллективе;
- охотно представляет свою рабочую команду;
- не противится переменам, радуется им;
- берет инициативу на себя;
- действует по принципу "сказано - сделано";
- полагается на здравый смысл;
- устойчив к неудачам;
- честно критикует других.

Перечисленные виды поведения выделяют сотрудника из толпы, приносят пользу компании и способствуют карьере.

**Потенциал роста** - это самый трудноопределяемый критерий отбора сотрудника в резерв. Между тем, важность оценки сотрудников по данному критерию трудно переоценить. Потенциал - это свойства личности, которые устойчивы (долго меняются со временем), не связаны с профессиональным опытом и достижениями, доказано прогнозируют решение принципиально новых задач, прогнозируют действия в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Согласно исследованию компании SHL только один из семи (!) высокопроизводительных сотрудников (Hi-Pro) на самом деле является высокопотенциальным сотрудником (Hi-Po). Поэтому, если компания отбирает в кадровый резерв только высокопроизводительных сотрудников, она затрачивает на развитие резерва в семь раз больше средств, чем нужно.

Можно утверждать, что наличие/отсутствие потенциала роста - это критичный фактор для прогнозирования успеха/неудачи сотрудника на более высокой должности. Косвенные показатели (свидетельства) потенциала следующие:

- навыки планирования и организации работы;
- умение анализировать информацию и принимать взвешенные решения;



- лидерские качества, умение выстраивать отношения;
- стремление к достижениям и результату, ответственность;
- открытость новому и стремление к развитию;
- личная вовлеченность и способность вовлекать других (пассионарность);
- возраст;
- обучаемость.

Обучаемость не следует понимать только как скорость обучения. Обучаемость - это способность адаптироваться к жизненному опыту, осмыслить его. Люди с высокой степенью обучаемости ищут вызовы и новый опыт, ищут обратную связь и рефлексиируют, фиксируют уроки для будущего, изучают опыт других и делают практические выводы, видят образ результата.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Джона П. Коттер считает, что сотрудников, тяготеющих к обучению, отличают следующие особенности:

- склонность к риску (готовность или согласие резко поменять уютную обстановку или привычный порядок дел);
- скромность в самооценке (способность беспристрастно оценивать свои успехи и неудачи, в особенности последние);
- живой интерес к мнению окружающих (целенаправленный сбор информации и идей);
- умение внимательно слушать (склонность узнавать мнения других);
- открытость для новых идей (готовность воспринимать новые взгляды на жизненные проблемы).

Если оценка формального соответствия кандидата требованиям зачисления в кадровый резерв не проблема, то оценка результатов работы и потенциала сотрудника нуждается в глубоком анализе. В роли аналитика может выступить генеральный директор компании. Таким образом, состав кадрового резерва определяется решением первого лица организации. Другой способ определения состава резервистов - это обсуждение кандидатов специальным комитетом по утверждению пула резерва. Инструментом ранжирования кандидатов служит матрица «результативность – потенциал» (9, 16 или 25 квадрантов). Пример такой матрицы показан на рис. 12.2.

Отбор по полученным результатам отличается высокой стоимостью, трудоемкостью, но зато гарантирует объективность выбора кандидатов на более высокую должность. Высший менеджмент должен оценивать внешние консультанты. Специалисты таких фирм, как "Евроменеджмент" и SHL, для этих целей используют структурированное интервью и личностные опросники. Следующий уровень управления обычно оценивается совместными усилиями консультантов и внутренних ассессоров. Линейные и функциональные руководители оцениваются, как правило, только внутренними ассессорами с использованием стандартных процедур (презентация, разбор ситуаций, тесты способностей и т.п.).

Одним из новых методов формирования кадрового резерва является **конкурс эссе**, который предполагает реализацию программы самовыдвижения сотрудников на более высокие должности. Претенденты выдвигаются сами, минуя своих руководителей и службу персонала предприятия. Для этого сотрудникам доводится адрес электронного ящика, куда можно писать. Разумеется, к такому конкурсу допускаются не все. Т.Ю. Кожевникова, описывая свой опыт работы в крупной компании, упоминает следующие критерии допуска: возраст до 35 лет, знание английского языка, абсолютная географическая мобильность. В компании "Русал" в подобном конкурсе могли участвовать молодые люди в возрасте до 30 лет.

Рис. 12.2. Матрица для ранжирования кандидатов в резерв по критериям

**"результаты работы" и "потенциал роста"**

<b>РЕЗУЛЬТАТЫ РАБОТЫ</b>	Высокие	Функциональные эксперты. Стратегия - удержание	Hi-Po - сотрудники с высоким потенциалом и результатами. Резерв. Кандидаты в преемники. Стратегия - развитие и перемещение	Hi-Po - сотрудники с высоким потенциалом и результатами. Резерв. Кандидаты в преемники. Стратегия - развитие и перемещение
	Средние	Сотрудники, требующие развития для перехода в резерв или в функциональные эксперты. Стратегия - развитие	Сотрудники, требующие развития для перехода в резерв или в функциональные эксперты. Стратегия - развитие	Hi-Po - сотрудники с высоким потенциалом и результатами. Резерв. Кандидаты в преемники. Стратегия - развитие и перемещение
	Низкие	Кандидаты на увольнение	Сотрудники, требующие развития для перехода в резерв или в функциональные эксперты. Стратегия - развитие	Сотрудники, требующие развития для перехода в резерв или в функциональные эксперты. Стратегия - развитие
		Низкий	Средний	Высокий
		<b>ПОТЕНЦИАЛ РОСТА</b>		

Тема эссе (не более 5 листов) может быть, например, такой: «Если бы я стал генеральным директором моего предприятия, какие три изменения я бы реализовал в первую очередь для повышения эффективности работы предприятия» или «Моя будущая высшая позиция в компании». Очевидно, что тема формулируется с подвохом. Организаторы конкурса естественно хотят проверить способность мыслить стратегически, умение связно излагать свои идеи и банальную грамотность. Также ставится задача оценить уровень зрелости кандидатов: будут ли они, как обычно, предлагать повысить всем зарплату, выдать бесплатное жилье и переводить деньги компании в негосударственный пенсионный фонд или все-таки напишут про клиентов, рынок, конкуренцию, инновации, то есть что-то про бизнес. Продуктивность такого метода отбора, как правило, не превышает 2%, т.е. из 1000 чел., написавших эссе, только 20 будут зачислены в «золотой кадровый резерв».

**Этап 8. Подготовка резервистов.** Подготовка резервистов может осуществляться с использованием разным методов. Все зависит от размера компании, от ее финансовых возможностей. Однако есть четыре мероприятия, без которых невозможна подготовка административного кадрового резерва:

- 1) разработка общей программы развития резервистов (на 1 год);
- 2) разработка индивидуальной программы подготовки для каждого резервиста (индивидуальный план развития) (на 1 год);
- 3) закрепление за каждым резервистом наставника из числа более опытных коллег/вышестоящего руководителя;
- 4) мониторинг подготовки резервистов.

**Разработка общей программы развития резервистов** (на 1 год) преследует конкретную цель - развитие у резервистов менеджерских компетенций, применимых для всех целевых должностей. Наиболее часто встречающиеся модули образовательных программ - это «Развитие базовых навыков управления» и «Личная эффективность менеджера» (табл. 12.2).

Табл.12.2. Образовательные программы для развития кадрового резерва

Модуль "Развитие базовых навыков управления"	Модуль "Личная эффективность менеджера"
Менеджмент качества (4 функции руководителя - PDCA)	Навыки эффективной коммуникации
Навыки принятия управленческих решений	Тайм-менеджмент
Теория решения изобретательских задач (Креативное мышление)	Эмоциональный интеллект
Проектный менеджмент	Эффективные презентации
Теория систем (Навыки системного мышления)	Публичное выступление (Ораторское искусство)
Теория ограничений	Стресс-менеджмент

**Разработка индивидуальной программы подготовки** для каждого резервиста (индивидуальный план развития на 1 год) преследует цель обучения резервиста под требования целевой должности с учетом его индивидуальных особенностей, сильных и слабых сторон.

Основные методы развития в такой программе следующие:

- развитие на рабочем месте - получение нового опыта без отрыва от основной производственной деятельности;
- развивающие поручения - решение рабочих задач, направленных на развитие менеджерских компетенций сотрудника;
- участие в развивающих проектах - формирование проектных групп из числа резервистов и других сотрудников для достижения производственных целей и развития управленческого потенциала резервистов;
- временные замещения - получение нового менеджерского опыта при временном исполнении резервистом обязанностей вышестоящего руководителя;
- ротация (горизонтальная и вертикальная);
- исполнение обязанностей под руководством наставника (действующий / уходящий руководитель).

**Закрепление за каждым резервистом наставника** из числа более опытных коллег (или вышестоящего руководителя) преследует цель непосредственного получения резервистом необходимых знаний и навыков.

**Мониторинг подготовки резервистов** предполагает проведение регулярных промежуточных встреч резервистов и их наставников с сотрудниками службы персонала (отдела кадров) для оценки прогресса в развитии. В ходе таких встреч происходит своевременная корректировка индивидуального плана развития резервиста в случае необходимости.

**Этап 9. Оценка результатов подготовки резервистов.** Результат подготовки резервиста оценивается прежде всего по тому, как изменились производственные результаты его деятельности - производительность труда, качество работы. Варианты оценки: а) результаты улучшились; б) результаты ухудшились; в) результаты остались без изменений. Необходимо также оценить результаты прохождения общей программы подготовки и выполнения индивидуальных планов развития: насколько улучшились профессиональные и управленческие качества резервиста по сравнению с показателями первичной оценки (при отборе). Третье направление - это оценка результатов проектной работы. Необходимо определить, какие результаты получены по итогам выполнения развивающих проектов и каков вклад резервиста в достижение результата.

Оценка результатов подготовки резервистов производится в порядке, установленном в положении о работе с кадровым резервом. Содержание оценки зависит от должности. Оценка может включать в себя оценку управленческих навыков методом 360, интервью по компетенциям, решение кейсов и бизнес-задач, выполнение деловых игр, профессиональное тестирование.

По итогам оценки результатов подготовки резервистов принимается одно из двух решений. Первое - поощрение успешных резервистов, показавших рост результативности и уровня развития профессиональных и менеджерских компетенций. Второе решение - исключение из резерва сотрудников, показавших ухудшение производственных показателей, отсутствие прогресса в развитии профессиональных и управленческих компетенций.

В результате работы с кадровым резервом на данном этапе определяются резервисты с высоким уровнем готовности к замещению вакантных руководящих должностей.

**Этап 10. Планирование дальнейшей работы с кадровым резервом.** Если в компании есть открытые целевые вакансии, то успешно закончившие обучение резервисты должны рассматриваться как первоочередные кандидаты на занятие этих должностей. Если же на момент окончания образовательных программ подготовки резервистов нет открытых целевых вакансий, в организации могут возникнуть проблемы. Сотрудники, успешно прошедшие программу подготовки кадрового резерва, могут осознать невостребованность своего более высокого профессионального уровня в организации. Отсутствие карьерного продвижения, с одной стороны, и тот факт, что сотрудник «вырастает» из своей текущей должности, с другой стороны, все это может послужить причиной увольнения из компании в поисках организации, где новые знания и навыки будут востребованы.

Чтобы минимизировать риск ухода перспективных сотрудников из организации, необходимо разработать программу удержания резервистов в организации. Набор мероприятий в такой программе зависит от возможностей и кадровой политики компании. Примерное содержание программы удержания потенциального кадрового резерва может быть следующим:

- расширение зоны ответственности сотрудника;
- повышение уровня принятия решений;
- привлечение к руководству каким-либо ответственным проектом;
- расширение функциональных обязанностей сотрудника;
- установление надбавки к заработной плате;
- предоставление дополнительных социальных льгот;
- присвоение более высокой квалификационной категории (грейда);
- назначение временным заместителем руководителя на время болезни, командировки, отпуска;
- предоставление возможности стать наставником для менее опытных сотрудников.

При выборе методов удержания сотрудников, зачисленных в кадровый резерв, нужно учитывать их индивидуальные потребности сотрудника. Для одних более важным является получение более высокого статуса в компании, для других - материальная составляющая.

Результатами данного этапа работы с кадровым резервом являются, во-первых, занятие целевых должностей подготовленными резервистами, во-вторых, удержание высококвалифицированных сотрудников в организации.

В настоящее время происходит концептуальное изменение подхода к формированию, развитию и использованию кадрового резерва. В большинстве организаций сегодня можно встретить простейшую практику работы с резервом, которую называют «Административный кадровый резерв», или «Кадровый резерв 1.0». В продвинутых компаниях уже есть «Экономический кадровый резерв», или «Кадровый резерв 2.0». Эксперты предсказывают, что в недалеком будущем лучшие компании будут использовать «Гуманистический кадровый резерв», или «Кадровый резерв 3.0». Сравнение трех вариантов работы с кадровым резервом показано в табл. 12.3.

Табл. 12.3. Варианты работы с кадровым резервом

Характеристика	Кадровый резерв 1.0	Кадровый резерв 2.0	Кадровый резерв 3.0
1	2	3	4
Ориентация	Ориентация на должность	Ориентация на возможности компании	Ориентация на ценности
Цель	Изменение статуса	Удовлетворение мотивации карьериста и целей компании	Сделать мир лучше
Как компании рассматривают рынок труда	Масса карьеристов с физиологическими потребностями	Информированные о задачах компании и своих предпочтениях карьеристы	Коллективное сотрудничество карьеристов, которые добровольно объединяют свои действия, чтобы поддержать усилия реципиентов
Потребительская стоимость	Функциональная	Функциональная и эмоциональная	Функциональная, эмоциональная и духовная
Маркетинговая составляющая карьериста	"Один из"	"Один на один"	"Сотрудничество многих со многими"
Движущая сила	Продвижение по службе определяется не только личными качествами работника (образование, квалификация, отношение к работе, система внутренних мотиваций), но и объективными возможностями компании	Продвижение по службе определяется параллельностью стратегий развития компании и карьериста	Технологии новой волны (интеллектуальная модель управления): каждый рабочий объект будет сам определять, какую работу необходимо выполнить для компании
Ключевая концепция развития карьериста	Обучение	Развитие	Интеллектуальный капитал, как результат управления явными и неявными знаниями, умениями, навыками

В основе каждого варианта работы с кадровым резервом лежит своя идеология его построения, имеются свои цели и задачи.

**Административный кадровый резерв** создают с целью формирования, развития и рационального использования профессионального потенциала каждого работника, включенного в перечень перспективных сотрудников. Чаще всего административный кадровый резерв имеет следующие разновидности: резерв на руководящую должность (управленческий резерв); молодежный резерв; резерв лидеров; резерв специалистов категории HiPo; рабочий кадровый резерв и т.д.

Административная (традиционная) форма работы с кадровым резервом осуществляется в установленной последовательности:

- 1) оценка будущих потребностей компании;

- 2) определение профиля компетенций для каждой должности, подлежащей обеспечению кадровым резервом;
- 3) формирование пула кандидатов в кадровый резерв;
- 4) оценка работников как кандидатов на занятие высшестоящих должностей;
- 5) формирование списка лиц в кадровом резерве;
- 6) утверждение индивидуальных планов резервистов;
- 7) пакетный набор форм обучения и программ обучения/развития;
- 8) обучение/развитие в соответствии с индивидуальным планом резервиста;
- 9) оценка работника, как резервиста, по итогам выполнения индивидуального плана развития;
- 10) оценка качества обучения и эффективности процесса формирования, развития и использования кадрового резерва;
- 11) оценка затрат компании на каждого резервиста.

**Экономический кадровый резерв** создают с целью достижения взаимопонимания между организацией и сотрудником по вопросам развития его карьерных устремлений. Резервистами в этом случае бывают кандидаты, обладающие стремлением применить на практике свою систему знаний, связанную с процессом разработки и принятия хозяйственных решений в ходе деятельности организации (получить практические навыки). Некоторые отождествляют работу с экономическим кадровым резервом и систему управления талантами. На самом деле система «Управление талантами» создается в переходный период от программы административного кадрового резерва к экономическому.

Экономическая форма работы с кадровым резервом осуществляется в определенной последовательности:

- 1) оценка будущих потребностей компании;
- 2) формирование личностных и профессиональных требований к резервисту;
- 3) оценка работником своих будущих потребностей;
- 4) защита резервистом индивидуальной бизнес-модели по развитию навыков;
- 5) формирование списка лиц в кадровом резерве;
- 6) выполнение задач для реализации индивидуальной бизнес-модели;
- 7) обратная связь резервисту о качестве его работы;
- 8) корректировка индивидуальной бизнес-модели по итогам работы;
- 9) оценка работника как резервиста по итогам работы по индивидуальной бизнес-модели;
- 10) оценка качества и эффективности процессов в индивидуальной бизнес-модели;
- 11) оценка прибыли компании от каждого резервиста;
- 12) движение резервиста к новой позиции.

Организационную стратегию регламентирует деятельность сотрудника в жизненном цикле работы с программой «Кадровый резерв 2.0».

Индивидуальный документ, регламентирующий деятельность работника в «Кадровом резерве 2.0», - это «Индивидуальная бизнес-модель работника (ИБМ)».

Можно сформулировать несколько отличий «Кадрового резерва 2.0» от «Кадрового резерва 1.0» и объяснить, почему его называют экономическим.

Затраты на содержание «Кадрового резерва 1.0» (оценка, обучение, стажировки) полностью несет работодатель. Что касается «Кадрового резерва 2.0», то при его использовании указанных расходов не существует.

В «Кадровом резерве 2.0» работник выступает как партнер по отношению к организации. Работник информирует организацию о том, какая работа или функционал ему интересны в перспективе (например, большая зона ответственности или новые навыки). Организация, со своей стороны, берет на себя обязательства предоставить возможность применения развиваемых компетенций. Например, бухгалтер хотел бы стать аудитором и обучается за свои средства (или кредитруется организацией), а организация

предоставляет ему возможность получить опыт внутреннего аудитора в самой организации. В этом случае как доход организации можно рассматривать экономию расходов на привлечение внешнего аудитора. Другой пример. У работника есть идея проекта улучшения процессов (товаров, услуг) в организации. В ходе реализации проекта этот сотрудник получил бы качественно другие навыки. Организация кредитует проект и в качестве выгоды рассматриваются полученные работником новые навыки.

Для успешного функционирования «Кадрового резерва 2.0» необходимо внедрить кадровую логистику, то есть формировать структуру должностей, перспективных для изменения или создания. Также необходимо внедрить систему обсуждения инициативы работника по развитию своего функционала и личного управления своим жизненным циклом. Система управления экономическим кадровым резервом предполагает переход руководства на новую для него систему отношений с работниками. Не менее, а может быть, более важным является уход сотрудников от потребительской модели поведения «мне должны» к инициативной модели поведения. Примером служит программа «Лидеры России» с ее цепочкой «проявил инициативу (заявился) → доказал → получил».

Самое главное в «Кадровом резерве 2.0» заключается в том, что организация перестает обучать резервистов только теоретически. Все усилия в этом случае направляются на практико-ориентированное развитие резервистов, то есть на пополнение их знаний на рабочем месте, в рабочей среде.

**Гуманистический кадровый резерв** формируется самим сотрудником, имеющим этическую жизненную позицию, согласно которой люди имеют право в свободной форме определять смысл и форму своей деятельности в организации, где они работают на ее благо.

Управление же карьерой сосредотачивается в руках самого сотрудника, то есть он сам решает, в какую сторону развиваться, чему учиться и где. К сожалению, отмечается, что 59 % опрошенных респондентов оценивают свои организации как неэффективные или почти неэффективные в вопросе предоставления людям возможности управлять собственной карьерой. Совершенствование этой области имеет важное значение для привлечения критических талантов, особенно в связи с тем, что технология меняет ландшафт навыков.

Гуманистическая форма работы с кадровым резервом осуществляется в установленной последовательности:

- 1) оценка будущих потребностей компании;
- 2) формирование каждым работником «Предложения о ценности сотрудника»;
- 3) оценка работником своих возможностей, перспектив и целей работы;
- 4) формирование списка карьерного ресурса каждого из работников;
- 5) оценка культурного, технологического и физического факторов среды;
- 6) обратная связь резервисту о направлении планирования его работы и диспетчеризации надежд;
- 7) возможная корректировка планов работы компании и работника и плана карьерной логистики;
- 8) работа над созданием и функционалом площадки с стиле 5Ds;
- 9) оценка качества и эффективности процессов в развитии персонала;
- 10) оценка прибыли компании от каждого резервиста;
- 11) оценка роста потенциала компании от каждого резервиста.

Индивидуальный документ, регламентирующий деятельность работника в «Кадровом резерве 3.0», - это "Карта жизненного цикла работника (КЖЦ)".

**Внешний кадровый резерв** - это база данных организации, которая включает в себя информацию о менеджерах и специалистах, обладающих необходимыми навыками и компетенциями в сфере деятельности фирмы, в настоящее время работающих в других организациях и способных заменить нынешних сотрудников в случае их ухода. Такая база похожа на то, что есть во всех рекрутинговых агентствах, - это списки потенциальных

работников с дополнительной профильной информацией, но обученных под каждую конкретную компанию.

Внешний кадровый резерв не популярен в абсолютном большинстве организаций Российской Федерации. Многие работодатели в принципе не представляют, что это такое и как функционирует. Между тем современные проблемы закрытия вакансий заставляют российских работодателей обращать внимание на данный механизм подбора кадров. Особое значение внешний кадровый резерв приобретает в том случае, когда речь идет о замещении руководящих позиций в организации, особенно если очевидно, что существующие сотрудники не имеют нужного уровня профессионализма.

**Во внешний «Кадровый резерв 1.0»** входят следующие лица:

- соискатели, прошедшие ряд оценочных процедур и по каким-то причинам не трудоустроившиеся в компанию;

- возможные соискатели в будущем (например, участники молодежных программ стажеров, студенты, школьники);

- привлекательные лидеры на рынке труда, известные в какой-либо профессиональной группе, организации, команде, подразделении и сформировавшие свой имидж как пользующиеся большим уважением. Такие люди нужны организациям в случае открытия новых направлений деятельности, требующих уникальных управленческих качеств;

- лица, которые входят в категорию, охваченную системой управления талантами;

- привлекательные высокоэффективные специалисты (HiPo) на рынке труда, уже предъявившие результат работы в какой-либо группе, организации, команде, подразделении и сформировавшие имидж работника, для которого нет проблем в решении профессиональных задач;

- возможные соискатели в будущем из категории «рабочие»; это чаще всего ученики профильных образовательных учреждений или уникальные специалисты, работающие в других организациях, но состоящие в списке для хантинга.

Внешний «Кадровый резерв 1.0» формируется по желанию руководства организации и существует далеко не во всех компаниях. В Российской Федерации он хорошо зарекомендовал себя в корпорации «Росатом».

**Внешний «Кадровый резерв 2.0»** включает в себя:

- самовыдвиженцев с рынка труда;

- выпускников профильных учебных заведений;

- участников образовательных программ, заинтересовавшихся работой в организации;

- участников программ проведения «открытых дней»;

- кандидатов, с которыми взаимодействовали на основе работы в стиле коворкинга (от англ. Coworking – «совместная работа») в широком смысле этого слова.

Особенностью формирования внешнего «Кадрового резерва 2.0» является то, что его представители, не являясь работниками организации, в полной мере участвуют в ее развитии. Это стало возможным в XXI в., то есть тогда, когда появились новые запросы на строительство социальной карьеры. Под социальной карьерой следует понимать как степень влияния человека на референтную среду или даже шире - на социальную аудиторию, в которой карьерист заинтересован, так и степень узнавания его имени (бренда) и признания его достижений в социальной среде.

Одну из тенденций современного рынка внешнего «Кадрового резерва 2.0» образуют подключение дополнительных возможностей организации и создание на ее базе площадки социального взаимодействия. Возможны следующие форматы такой площадки:

- «вместе мы можем все» (офлайн) - в случае формирования интересной бизнес-модели автор проекта получает предложение реализовать ее на базе организации;



«здесь и сейчас» (онлайн) - человек выставляет продукт творческой деятельности, а организация назначает вознаграждение за него (в виде предложения реализовать его на практике);

«все включено» - на предоставленной организацией площадке самостоятельно создается команда из числа внешних кандидатов и работников организации, которая готова взяться за реализацию нового проекта.

Для реализации каждого из форматов на предприятии должна работать система управления краудфандингом, в которой схема работы довольно проста: одни люди (заинтересованные в развитии своей социальной карьеры в направлении, интересующем организацию) выдвигают различные идеи и способы к их реализации, а другие (организаторы интеллектуальной площадки) вносят посильную финансовую лепту в эти начинания, предоставив помещение, техническое и организационное сопровождение. Организация в этом случае выступает инвестором, который не только получает перспективный персонал и идеи, но и различные бонусы (например, процент от будущей прибыли в результате реализации проекта).

**Внешний «Кадровый резерв 3.0»** в своей основе имеет идеологию дизайна мышления. В управлении внешним кадровым резервом 5D - это разбивка по фазам крупных этапов привлечения умов с рынка труда. Каждый из этапов требует участия не только специалиста по работе с кадровым резервом, но и каждой команды проекта, состоящей из внутренних резервистов.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. В чем заключается сущность кадрового резерва? С какой целью формируется кадровый резерв?
2. Перечислите и охарактеризуйте этапы работы с административным кадровым резервом.
3. Назовите критерии оценки следующих факторов: «тип подразделения», «критичность позиции для организации», «величина потерь организации в случае ухода сотрудника».
4. Какие оценки фактора не поддаются алгоритмизации?
5. Назовите главные качества хорошего руководителя.
6. В чем специфика отбора по формальным параметрам и отбора по результатам работы?
7. Цель разработки общей программы развития и индивидуальной программы подготовки резервистов?
8. В чем особенности экономического, гуманистического и внешнего кадрового резерва?

#### **Список использованной литературы:**

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Алавердов А.Р. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.
2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Карташова Л.В. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.
3. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

### **Тема 13. Управление деловой карьерой персонала.**

1. Основные характеристики понятия «управления деловой карьерой».
2. Концепция развития и управления карьерой персонала.
3. Управление карьерой с позиций системного подхода.
4. Формирование и управление карьерой.
5. Деловая карьера и ее основные виды.

6. Основные этапы карьеры и реализуемые потребности персонала в организации.

7. Модели карьерных процессов.

Не так давно понятие «карьера» считалось чуть ли не бранным словом. Было общепринято, что вариант продвижения по службе работнику может предложить только администрация организации без всякого предварительного запроса с его стороны. В результате, как писали, например, авторы известного американского учебника по менеджменту Т.Хайман, В.Скотт, П.Коннор: «...человек тратил больше времени на планирование проведения текущего отпуска, чем на попытку спроектировать ход собственной деловой карьеры за весь период трудовой жизни»

Между тем анализ этапов жизненного пути, устремлений работников в зависимости от возраста и ступеней служебного перемещения показывает, что здесь очень много общего. Каждый человек вне зависимости от сферы деятельности и личностных характеристик проходит за свою трудовую жизнь следующие периоды:

- первичное и профессиональное обучение;
- адаптация и профессиональное становление;
- продуктивная деятельность;
- профессиональный и должностной рост;
- предпенсионный период.

Причем каждому этапу соответствуют совершенно определенные характеристики: уровень квалификации, состояние здоровья, семейное положение и обязательства, условия труда и его оплаты, мировоззрение и устремления работника. Соответственно, каждому такому этапу присуща совершенно определенная методика планирования и управления.

У каждого человека ближе к юношескому возрасту появляются определенные жизненные планы. Эти жизненные планы являются приближенными ответами на очень важные вопросы: как жить? кем стать? кем работать? какую выбрать профессию? какие ценности считать предпочтительными и почему? Жизненные планы охватывают все сферы жизнедеятельности: общеобразовательное развитие, профессиональную подготовку, работу, квалификационный рост, создание семьи, удовлетворение общекультурных потребностей, хобби, участие в общественной жизни и т.д.

Ответы на эти важные вопросы, т.е. тем или иным образом сформулированные жизненные цели, появляются у нас как на основе собственного жизненного опыта, так и под влиянием родных, знакомых, школьных учителей, прочитанной литературы и т.п.

Образно говоря, сначала ребенок видит у соседа, в кинофильме или в телевизоре яркую форму моряка и говорит себе: «Я хочу такую же форму, поэтому стану моряком». Затем он постепенно знакомится с другими людьми, их профессиями и качеством жизни, и его выбор становится более осознанным и глубоким, хотя, в общем-то еще весьма поверхностным. В школе он встречается с талантливыми педагогами, а дома узнает, кем работают его родители и друзья семьи. Это меняет его выбор, и предпочтение отдается (или не отдается) какому-либо образу жизни и конкретным профессиям. По мере увеличения объема знаний об окружающем мире человек расширяет сферу жизненных и профессиональных предпочтений и начинает задумываться не только о том, какую профессию получить, к какому должностному и социальному статусу стремиться, но и о том, какие ценности являются определяющими и каких морально-этических норм при этом следует придерживаться.

К моменту окончания обучения в средней школе у человека наступает уже необходимость принимать важнейшие судьбоносные решения: чем заняться, какую профессию выбрать, куда пойти работать или учиться, как делать карьеру. При этом молодой человек не только должен мобилизовать все свои знания о различных профессиях и личных предпочтениях, но и оценить свои способности и возможности, ситуацию на рынке труда, морально-этические, экономические, статусные ограничения, под влиянием которых в дальнейшем будет проходить его жизнь. Опросы абитуриентов и

первокурсников о причинах выбора ими той или иной профессии показывают, что решение чаще всего принимается ими не столько самостоятельно, сколько под влиянием родных и знакомых. Естественно, что в дальнейшем в течение жизни под влиянием обстоятельств, жизненного опыта, окружения и других факторов жизненные планы могут меняться. При этом меняется и сам образ удачи и неудачи в жизни, критерии успешной и неуспешной карьеры, способы достижения жизненных и карьерных целей.

В большинстве случаев считается, что смысл человеческой жизни придает определенная деятельность, которая в той или иной мере является трудовой. До сих пор основная проблема заключалась в том, чтобы определить, какая именно деятельность является трудовой, общественно полезной и т.д. Для понимания этого вопроса много сделали феминистки, заставившие человечество, хоть и не до конца, признать тендерные вопросы актуальными, а традиционные виды женской деятельности - ведение домашнего хозяйства, рождение и воспитание детей - трудом (домашний труд, репродуктивный труд и т.д.). Хотя бывает и по-разному. Например, если женщина сидит дома с ребенком (ухаживая за ним и воспитывая его, что является каждодневным и секундным трудом), то формальное название этому виду деятельности, принятое не только в России, - «отпуск по уходу за ребенком».

Очевидно, что жизненные планы и цели формулируются конкретным человеком обычно в общесоциальных терминах, например, быть здоровым, уважаемым, стать богатым, выйти замуж, иметь детей и т.д. Карьерные же цели на первоначальном этапе могут быть похожими по сути, но их формулировка будет отражать определенную трудовую составляющую - быть профессионалом в своем деле, стать начальником и т.д. Кстати сказать, выражение «делать карьеру» в нашем обществе является достаточно широко распространенным и, отражая бытовое понимание продвижения работника вверх по служебной лестнице, может выражать как позитивное, так и негативное отношение к карьеристу.

Таким образом, ключевым моментом при определении именно карьерных, а не жизненных целей может быть необходимость прикладывания определенных усилий, т.е. труда, к достижению поставленной жизненной цели.

В современном мире только труд как целесообразная деятельность до сих пор создает каждую человеческую личность. Трудиться (работать) можно как угодно и где угодно:

- используя или не используя свой труд как источник необходимого дохода (предпринимателем, наемным работником, на общественных началах и т.д.);
- формируя собственную личность;
- воспитывая детей (репродуктивный и родительский труд);
- ведя домашнее хозяйство (ведь оно давно рассматривается экономистами как отдельная экономическая единица);
- осуществляя благотворительную и другую общественно значимую работу и т.д.

В психологии считается, что важнейшей составляющей профессионального пути человека является его представление о своей личности - так называемая профессиональная «Я - концепция», которую каждый человек воплощает в серию карьерных решений. Профессиональные предпочтения и тип карьеры - это попытка ответить на вопрос «Кто я?». При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно.

Изучение концепций развития карьеры персонала и работниками, и представителями работодателя имеет определенный практический интерес, так как помогает прояснить точку зрения работодателя на работников в конкретной организации.

Так как специальный термин «карьера» в науке появился не так давно, можно сказать, что все концепции сводятся к взаимоотношениям работодателей и работников, и в последовательном виде представляют собой эволюцию взглядов работодателя на работника как на специфическое и необходимое условие производства.

Вкратце основная суть этих концепций развития и управления карьерой персонала сводится к следующему:

- *производственная* - работодатель использует работника как любой другой предмет или средство труда, изменяет количество и качество персонала исключительно в зависимости от нужд производства, ориентируясь на многопрофильность и дешевизну рабочей силы;

- *продуктовая* - в процессе использования рабочей силы работодатель ориентирован на повышение качества человеческого капитала (знаний, умений, навыков и т.д.).

- *торговая* - стимулирование использования возрастающего человеческого капитала;

- *социальная* - концепция социально-этического развития карьеры, направлена на разрешение противоречия между пожеланиями, запросами и социальными потребностями работника, работодателя и общества;

- *профориентационная* - концепция поиска профессиональных талантов, согласно которой от правильности выбранной индивидом профессии выигрывают все: и сам индивид, и работодатель, и общество;

- *сервисная* - предполагает ответственность работодателя за создание и развитие условий потребления рабочей силы с целью поддержания либо повышения уровня удовлетворенности конкурентоспособностью рабочей силы;

- *современная* - предполагает подчинение всех аспектов деятельности в организации удовлетворению рыночной потребности в товарах и услугах наилучшим образом.

Еще более коротко можно сказать, что отношение работодателя к работнику и его рабочей силе эволюционировало от восприятия работника как товара (вещи), который нужно было покупать как можно дешевле и использовать до последней возможности, через понимание так называемого человеческого фактора (работник может работать значительно лучше и давать прибыли значительно больше, если относиться к нему как к человеку), к пониманию, что работник — необходимый, но специфический фактор производства, способный на все: от самоотверженного бесплатного труда до беспричинного террористического акта на собственном рабочем месте.

В принципе, нельзя однозначно сказать, что какая-то из перечисленных теоретических концепций неадекватна, несостоятельна или неправильна. Любая из них может быть успешно применена к одной группе работников, выделяемых по психическому, социальному, экономическому и иному признаку, и неуспешно - к другой. Ведь степень свободы современных людей и язык, на котором они говорят, объективно и субъективно различны. Именно поэтому эффективное управление людьми всегда является искусством.

Сегодня в каждой организации существуют свои методы управления персоналом и его карьерой, которые обусловлены, по большей части, именно взглядами топ-менеджера (или собственника) на наемных работников вообще и своих подчиненных в частности. Позиция топ-менеджеров (собственников) в данном вопросе и определяет политику фирмы в области персонала и карьерных процессов. Насколько такая политика эффективна, показывают финансовые результаты работы и длительность существования организации.

Необходимо сказать, что вопросы изучения карьеры в специальной литературе рассматриваются лишь в плане трудовой деятельности (по найму) в какой-либо организации, чаще всего коммерческой или государственной. Иная карьера - в семье, домашнем хозяйстве, в организациях социального регулирования (общественных, благотворительных), ее соизмеримость с традиционной карьерой в работе по найму - явление относительно новой как в науке, так и в жизни.

Разные авторы имеют различные точки зрения на определение сущности карьеры. В толковом словаре С. И. Ожегова это слово трактуется следующим образом: *род занятий, деятельности; путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения.*

Д. М. Иванцевич и А.А.Лобанов в одной из первых публикаций по карьерным вопросам в России утверждают, что *карьеря - это индивидуально осознанная последовательность изменений во взглядах, позиции и поведении, связанных с опытом работы и деятельности в течение трудовой жизни.*

Другие российские специалисты под карьерой понимают:

- линию продвижения работника, позволяющую реализовать его потребности в улучшении материального положения.
- процесс постепенного должностного перемещения за период работоспособного состояния.
- степень реализации потенциала человека;
- процесс профессионального, социально-экономического развития человека, выраженный в его продвижении по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на этих ступенях позиций, или развитие человека и освоение им социального (организационного) пространства

В отечественной психологии до недавнего времени понятие «карьеря» практически не использовалось. Чаще употреблялись такие термины, как «профессиональный жизненный путь», «профессиональная деятельность», «профессиональное самоопределение».

Еще большей разницей в категорийных определениях в этой сфере наблюдается в зарубежных публикациях. Первоначально термин «карьеря» произошел от латинского слова, которое означало «дорога» или путь». Французское слово «карьеря» означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности. Оксфордский словарь по социологии Г. Маршала определяет карьерю как роли, через которые проходит индивид за период трудовой жизни, приобретая возрастающий престиж и другие знаки уважения; хотя и не исключаются падения в должностной иерархии, связанные с социальной мобильностью.

Как видим, определения сильно отличаются друг от друга. Такие различия возникли из-за того, что при анализе сути категории «карьеря» недостаточно используются принципы системного подхода, не прослеживается суть этой категории и ее взаимосвязь с другими социально-экономическими процессами, проходящими в среде работников. Попробуем с этим разобраться.

Говоря о сути категории «карьеря» по мнению авторов, следует обязательно учитывать несколько исходных моментов.

а) полноценная карьера имеет внутреннюю (личностное развитие человека, выражающееся в реальном приумножении его знаний и навыков — человеческого капитала) и внешнюю (освоение человеком вследствие личностного развития социального пространства) составляющие.

б) социальное пространство многомерно и имеет несколько векторов развития каждой личности в процессе жизни и трудовой деятельности: профессиональный, должностной, статусный, монетарный (экономический, финансовый), духовный и т.д.;

в) применительно к любой сфере жизнедеятельности перед каждым человеком изначально стоят некие цели, тем или иным образом им для себя определенные (вербализованные, слабо осознанные и неосознанные, в виде некоего образа), которые с течением времени могут видоизменяться;

г) человек прилагает определенные усилия по достижению этих целей, добиваясь или не добиваясь успеха.

Таким образом, *карьера — это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей и квалификационных возможностей, и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.*

Совершенно необязательно, что человек сразу ставит перед собой все цели, которые он потом достигает в течение жизни. Обычно люди корректируют и уточняют свои устремления (цели) по мере изменения ситуаций, внешних условий, опыта и т.д. Поэтому мы говорим именно об изменяемой (тем или иным образом) последовательности целей и процессе их достижения.

Достаточно трудно одним словом определить того человека, который делает карьеру. К сожалению, слово «карьерист» еще долго будет носить определенный негативный оценочный оттенок - человек, ради карьеры готовый на все. В современном мире люди все более стараются планировать свою жизнь по мере возможностей. При этом они стремятся реализовать себя в той или иной деятельности. Люди стали более способны к радикальным изменениям в образе жизни, поэтому практически все стали в хорошем смысле карьеристами. В связи с этим удобно ввести термин «носитель карьеры» - человек, способный делать карьеру в любой сфере деятельности.

С точки зрения системы «объект-субъект управления» первоначально необходимо выделить, кто и чем управляет. Дальнейший анализ подразумевает определение конкретных действий субъектов управления, т.е. возможных способов управленческого воздействия на процесс формирования карьеры. Для этого необходимо определиться с понятиями управления, менеджмента и их функциями.

Если обобщить мнения российских специалистов на эту тему, то следует считать, что понятие «управление» (русский термин) несколько шире понятия «менеджмент» (английский термин). Такая точка зрения достаточно обоснована: действительно, в русском языке слово «управление» употребляется для характеристики специфической деятельности и человека и иных субъектов в живой и неживой природе, а также в социальной жизни, а термин «менеджмент» употребляется только в случаях описания специфической деятельности человека в социальной жизни.

С точки зрения системного подхода под управлением следует понимать непрерывное целенаправленное воздействие субъекта управления на объект управления. Воздействие осуществляется путем реализации функций управления через осуществление управленческих действий. Функции управления (менеджмента) - предмет исследования многих специалистов, количество их в различных теориях варьируется, названия видоизменяются, поэтому следует выделить самое важное.

Если управление - это специфическая деятельность, то разумно рассмотреть структуру деятельности с точки зрения человеческой психологии, которая будет представлять собой следующую последовательность:

**Мотив -> Цель -> Задача -> Действия -> Контроль -> Результат -> Рефлексия**

В обычной деятельности мотив для человека первичен, так как является для него внутренним побудителем к действию.

Психологическая структура управленческой деятельности выглядит иначе:

**Цель -> Мотив -> Задача -> Действия -> Контроль -> Результат -> Рефлексия**

Разница в том, что здесь цели деятельности заданы изначально (все организации создаются с определенной целью, а любое управление целенаправленно), а затем управляющий субъект тем или иным образом мотивирует управляемый объект на совершение определенных действий для решения поставленных задач.

**Рефлексия** является свойством высокоорганизованных систем и представляет собой анализ (самоанализ) субъектом управления не результата, а своих действий в ходе достижения цели.

К наиболее значимым составляющим карьеры как объекта управления относятся сам индивид (его личность и психофизиологические особенности), его карьерные цели и

возможные пути их достижения, а также внешняя по отношению к индивиду среда, влияющая на него.

Таким образом, карьера как объект управления представляет собой совокупность определенных качеств (характеристик индивида и объективно существующих возможностей их использования) изменения для достижения поставленных им карьерных целей. Поэтому управляющее воздействие может быть одновременно направлено на индивида (его личность и его цели) и внешнюю среду (непосредственную и опосредованную). Субъектами управления соответственно могут выступать сам индивид, другие индивиды, организация(и), общество (социальные группы), государство.

Каждый из субъектов управления, естественно, имеет свое понимание значимости управления карьерой и карьерными процессами, которые могут рассматриваться:

- индивидом - как основной способ формирования жизненных целей и процесс их реализации;
- организацией - как способ формирования человеческого капитала оптимальным образом и оценка степени реализации потенциала отдельного работника в интересах организации;
- обществом (государством) - как способ формирования устойчивого соотношения между удовлетворением встречных запросов индивидов (наемных работников), организаций и общества для обеспечения непрерывности и позитивности общественного развития.

В успешном управлении деловой карьерой работников заинтересованы и государство, и общество в лице политических и общественных организаций, профессиональных союзов, ибо такой подход в первую очередь снимает многие виды социальной напряженности, четко демонстрируя перспективу и вознаграждение в конкретной организации, поощряя личностное и профессиональное развитие.

Понятие «управление карьерой» несколько иное, чем «формирование карьеры» потому, что управление подразумевает целенаправленное и постоянное воздействие какого-то субъекта или субъектов управления на карьеру как объект управления. Формирование карьеры кроме целенаправленного воздействия неких субъектов подразумевает наличие неких иных факторов, не известных субъектам управления, но тем не менее оказывающих свое прямое или косвенное влияние на результат — индивидуальную карьеру конкретного индивида. Степень неопределенности окружающей среды в настоящее время настолько высока, что так называемая воля случая (т.е. неучтенные субъектами управления факторы) все более способствует тем или иным карьерным продвижениям. Соответственно, понятие «формирование карьеры» шире, чем «управление карьерой». Карьеру можно формировать, управляя ею, однако также правомерно говорить: «карьера формируется», указывая на отсутствие видимого непосредственного управления ею.

Содержание деятельности по управлению деловой карьерой включает в себя ряд управленческих действий, которые осуществляют различные субъекты управления (индивиды, организации и т.д.), каждый из которых преследует собственные интересы. При этом наилучший вариант (для индивида) достигается в том случае, когда обеспечивается компромисс этих интересов.

В литературе встречается такое понятие, как «этапы управления карьерой», причем выделяют подготовительный (аналитический), плановый и организационный этапы. По мнению авторов выделять подобные этапы во всей карьере не совсем целесообразно, кроме трех основных: первичного подготовительного (связанного с первичным целеполаганием и первоначальным обучением), этапа собственно формирования или развития карьеры и этапа завершения карьеры (который может и отсутствовать). При этом следует учитывать, что в каждой сфере жизнедеятельности можно делать свою карьеру последовательно в течение жизни или параллельно, т.е. одновременно.

Между тем на каждой карьерной ступени (которую некоторые аналитики также могут называть этапом) индивид последовательно осуществляет все основные функции управления: определяет новые цели, планирует сроки и способы их достижения, организует достижение этих целей, осуществляет контроль (сравнивает фактический результат и идеальным), регулирует свои действия и, по возможности, рефлексивует (анализирует свои действия). С этой точки зрения целесообразно описывать управленческие действия тех или иных субъектов управления карьерой, исходя из их общих и конкретных функций.

Таким образом, наиболее полно управленческие действия по управлению карьерой различных субъектов можно представить следующим образом:

1. *Индивид* определяет индивидуальные жизненные и карьерные цели, допустимые средства их достижения; выбирает необходимые способы и сроки их достижения, в том числе виды обучения и образования, сферу деятельности, профессию и уровень овладения ею; предлагает себя на рынке труда; выбирает конкретную организацию (место работы) и должность; осуществляет контроль и необходимую коррекцию предпочтений (целей) и действий по их достижению.

2. *Организация* формирует карьерные пути персонала — внутреннюю структуру профессий и должностей; определяет внутриорганизационную систему перемещения кадров; определяет возможные способы и действия по достижению карьерных целей (организационная культура); осуществляет реальную работу с персоналом.

3. *Государство* определяет легитимность карьерных и жизненных целей и способов их достижения; формирует систему достижения карьерных целей (экономическая и социальная политика, рабочие места, система образования).

4. *Общество* формирует образы карьерных и жизненных целей; определяет этичность и неэтичность способов их достижения; создает культурный фон; вырабатывает систему оценки успешности карьеры.

Все перечисленное - это управленческие действия по отношению к карьере и карьерным процессам, однако в реальности они могут и не позиционироваться как таковые. Например, общество (социальная группа) как саморегулирующаяся система создает базовую систему ценностей, в общем отражающую понятия добра и зла, неписанные правила поведения, социальную структуризацию, которые индивид познает и воспринимает самостоятельно, адекватно или неадекватно применяя ее к своим карьерным устремлениям. Можно говорить о целенаправленном управлении обществом каким-то процессом тогда, когда проблема начинает широко обсуждаться специалистами и общественностью (в средствах массовой информации и т. п.) и общество в ходе этого обсуждения вырабатывает единую точку зрения на данный вопрос, в дальнейшем отслеживая путем подобных и других мероприятий соблюдение выработанных норм.

То же касается и государства. Все его управленческие действия пока не были направлены непосредственно на карьерные процессы, скорее на структуризацию социального пространства в правовом и экономическом плане. Тем не менее, государство обладает возможностью создания и реализации социальной политики, в которой затрагиваются вопросы работы, труда, образования и т.д.

Государство как субъект управления общественными отношениями заинтересовано (в теории) в повышении качества трудового потенциала общества и может предпринимать определенные управленческие действия, например прямые социальные программы по повышению рождаемости, сохранению и укреплению здоровья (психического и физического), социальной реабилитации, пропаганду спорта, здорового образа жизни, повышения образовательного и профессионального уровня и т.д. Одновременно это могут быть и усилия по созданию эффективных систем здравоохранения, образования, безопасности труда, экологии и многое другое.

Соответственно, общество и государство, формируя окружающую среду, могут управлять карьерными процессами в рамках страны (государства, общества, социальной



группы) опосредованно, но говорить о том, что они управляют карьерой конкретного индивида, неправомерно. Непосредственно карьерой конкретного индивида в свободном обществе могут управлять только два субъекта: он сам, безусловно, в течение всей своей жизни и организация на время его работы в ней при условии совпадения личных карьерных целей индивида с политикой карьерного развития компании.

Таким образом, можно говорить «управлять карьерой», «управлять карьерными процессами», имея в виду одно и то же, но указывая на различные субъекты управления. Своей карьерой управляет индивид, а формированием и развитием в отношении карьерных процессов и индивидуальных карьер своих сотрудников управляет организация. Государство и общество управляют только карьерными процессами, обычно не выделяя их из социального контекста.

В специальной литературе в силу узости вопросов, рассматриваемых авторами, карьера вообще рассматривается чаще всего именно как *деловая, административная, профессиональная и внутриорганизационная*.

Смысл термина «деловая карьера» опирается на семантику слова «дело», означающего, прежде всего, некое занятие (трудовую деятельность), дающее конкретному человеку средства к существованию.

*«Деловая карьера» — это индивидуально осознанная, обусловленная изменяемыми в течение жизни взглядами, позициями, поведением и опытом последовательность целей личностного развития, структурированных в должностном, профессиональном, статусном или монетарном плане, и процесс достижения этих целей в результате трудовой деятельности, используемой для получения дохода*

В последние годы проблема карьеры приобрела особую актуальность, что вызвано реформированием всех основных сфер общества, становлением рыночной экономики, повлекшими за собой изменение отношения ко многим процессам и явлениям, до сих пор оставшимся вне поля зрения в силу их негативного восприятия. То, что раньше считалось порождением буржуазного общества, отождествлялось с карьеризмом, сегодня возводится в ранг важного показателя развития человека в системе социальной структуры, существенного фактора и условия улучшения социально-психологического климата, повышения производительности труда в организации, ее конкурентоспособности.

Карьера - постоянно изменяющийся и развивающийся процесс, который можно рассматривать и в узком, и в широком смысле. В узком смысле карьеру связывают с трудовой деятельностью человека, его профессиональной жизнью, понимая под ней целенаправленный должностной и профессиональный рост, поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Все это имеет отношение к организационному аспекту карьеры.

В широком смысле понятие «карьера» определяется как «общая последовательность этапов развития человека в основных сферах жизни - профессиональной, семейной, трудовой, досуговой. Карьера - это не только продвижение по службе, но и изменение навыков, способностей и квалификационных возможностей, и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

**Профессиональная карьера** (не связанная с управлением другими работниками). Данный вид деловой карьеры характеризуется в первую очередь расширением набора специальных знаний и умений, ростом профессионализма, профессионального мастерства, достижения высот искусства в избранной профессии. Любой работник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, освоение профессии на среднем уровне, профессиональный рост, мастерство, потеря профессиональных качеств. Понятно, что время нахождения на каждой стадии индивидуально. Каждая стадия характеризуется определенным уровнем сложности, ответственности, объема деятельности, статусного изменения, материального и

морального вознаграждения. Эти стадии конкретный работник может последовательно пройти самостоятельно в одной или разных организациях.

**Внутриорганизационная карьера** охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одной организации и реализуется в трех основных направлениях:

- **вертикальное** — именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением карьеры понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии;

- **горизонтальное** - перемещение в другую функциональную область деятельности либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);

- **центростремительное** - данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации. Это, например, приглашение работника на недоступные ему ранее совещания как формального, так и неформального характера, предоставление ему доступа к неформальным источникам информации, выполнение им отдельных важных поручений руководства.

**Административная** или менеджерская карьера. Данный вид деловой карьеры характеризуется особенностью именно управленческого труда — необходимостью управлять другими работниками с целью достижения необходимого результата. То, что работник-профессионал делает своими руками, управленец-профессионал должен сделать руками других работников.

**Предпринимательская карьера.** Данная деловая карьера объединяет в себе черты профессиональной и административной карьеры. Теория и практика менеджмента свидетельствуют о том, что не все люди могут осуществлять самостоятельную организацию и ведение успешного бизнеса (своего дела), т.е. быть предпринимателями. Эта работа за свой страх и риск требует от человека определенных психофизиологических и деловых качеств, чаще всего данных природой изначально. Точно также она подразумевает прохождение всех стадий профессиональной карьеры в смысле профессионального роста. Однако менеджерская карьера предпринимателя чаще всего формально начинается и заканчивается в одной точке - должности руководителя головной организации своего бизнеса. В этом случае об успешности карьеры предпринимателя судят "по успешности его бизнеса: оцениваются виды, сложность и качество работ, объемы, партнеры, деловая репутация и т.д.

Практика показывает, что часто работники не знают своих перспектив в данном коллективе. Это свидетельствует о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры в организации.

Планирование и контроль деловой карьеры заключаются в том, что с момента принятия работника в организацию начинается его планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, но и показатели, которых он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Главной задачей планирования и реализации деловой карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач:

- 1) достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
- 2) планирование карьеры конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;

- 3) обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- 4) устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- 5) повышение качества процесса планирования карьеры;
- 6) формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- 7) изучение карьерного потенциала сотрудников;
- 8) обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- 9) определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Одной из форм планирования карьеры является упоминавшаяся ранее система пожизненного найма, распространенная в Японии и предоставляющая сотруднику возможность поменять несколько мест, сменить сферу деятельности, продвинуться по службе, - и все это в рамках одной компании.

Японская система пожизненного найма - это одна из форм гарантированной занятости, создающая уверенность работника в завтрашнем дне.

Стремление иметь гарантии сохранения работы обусловлено следующими причинами:

- страх быть уволенным, создающий нервную обстановку и снижающий производительность труда;
- страх сокращения рабочих мест вследствие применения нового оборудования, который приводит к торможению технического развития производства;
- большая текучесть кадров, которая обходится организации дорого, особенно в тех случаях, когда увольняются высококвалифицированные работники.

Обеспечение гарантий занятости - одна из наиболее сложных проблем управления работой с персоналом в организациях. Некоторые руководители даже не хотят ее рассматривать, считая, что в условиях рынка предприниматель сам решает, когда и кого уволить. Однако если руководители организации заинтересованы в качестве и эффективности работы своих подчиненных, то они должны предоставить им определенные гарантии сохранения работы.

Японцы придерживаются твердого мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность проанализировать все функции компании, занимая какую-либо должность не более трех лет. Считается вполне нормальным, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. В результате снижается объем специальных знаний (которые в любом случае теряют свою ценность через пять лет), но одновременно возрастает целостное представление об организации.

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности. Потребности в достижении целей, моральные, физиологические и материальные потребности, сведены в таблицу 13.1.

Табл. 13.1. Этапы карьеры и реализуемые потребности

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
<b>Предварительный.</b>	До 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения.	Безопасность существования
<b>Становление</b>	До 30	Освоение работы, развитие навыков формирование квалифицированно го специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, нормальный уровень оплаты труда, забота о здоровье.
<b>Продвижения</b>	До 45	Продвижение по служебной лестнице приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Забота о здоровье, высокий уровень оплаты
<b>Сохранения</b>	До 60	Пик совершенствовани я квалификации специалиста или руководителя; повышение квалификации; обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения и самоуважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
<b>Завершения</b>	После 60	Приготовление к уходу на пенсию: подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост самоуважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
<b>Пенсионный</b>	После 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения к себе и окружающим	Размер пенсии, другие источники дохода, забота о здоровье

**Предварительный этап** включает учебу в школе, получение среднего и высшего образования и длится до достижения человеком возраста 25 лет. За этот период он может сменить несколько работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности.

**Этап становления** длится примерно пять лет - до достижения человеком возраста 30 лет. В этот период он осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение, появляется потребность к установлению независимости. В этот период продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Кроме того, в связи с созданием семьи появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

**Этап продвижения** обычно длится около 15 лет, до достижения возраста 45 лет. Для этого периода характерны рост квалификации, продвижение по службе, накопление опыта, навыков, потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости. В этот период гораздо меньше уделяется внимания удовлетворению потребности в безопасности - усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

**Этап сохранения** характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится около 15 лет - до достижения возраста 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации, происходит ее повышение в результате активной деятельности и специального обучения, работник заинтересован передать свои знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения; появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других организаций, акции, облигации).

**Этап завершения** длится около пяти лет, до достижения человеком возраста 65 лет. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры, и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы, испытывая физическую усталость и психологический дискомфорт, самовыражение и самоуважение достигают наивысшей точки. Люди заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся найти другие источники дохода, которые были бы хорошей добавкой к предстоящему пенсионному пособию.

**Пенсионный этап.** На этом этапе карьера завершается. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.); стабилизируется самоуважение.

Для того чтобы управлять карьерой персонала, необходимо описание их потребностей на различных этапах карьеры.

В советский период на предприятиях отсутствовала такая подсистема, как «планирование карьеры». Это объясняется следующими факторами:

- существовало негласное табу на всякие «научные исследования» относительно карьеры как таковой. Господствовала идеологическая доктрина, согласно которой советский человек работает не ради карьеры, а ради общества. Путь «наверх» обычно кратко прослеживался в некрологах;

- номенклатура должностей руководителей того или иного уровня была прерогативой соответствующих партийных комитетов. Именно они, а не отделы кадров идеологически и организационно выполняли функцию планирования карьеры как по горизонтали (для укрепления участка работы), так и по вертикали (для усиления руководства). Это был в то время мощный рычаг кадровой политики. Поэтому работники кадровых служб предприятия не имели и не могли иметь какого-то карьерного опыта парткомы различных уровней принимали решения о назначениях, перемещениях, смещениях, но не занимались в строгом смысле этого слова планированием карьеры кадров.

В начале 70-х гг. многие американские компании и консультационные фирмы разработали программы по управлению карьерой, т.е. продвижения по службе. Главными задачами такой программы были определение этапов продвижения работника по службе, помощь в раскрытии всех его способностей и наилучшем их применении.

**Положение о карьере** - это документ, регламентирующий процесс управления карьерой в организации. В настоящее время структура этого документа еще не устоялась, но можно выделить наиболее характерные его разделы:

1. Общая часть.
2. Цели и задачи карьеры.
3. Организация управления карьерой.
4. Оценки персонала в процессе карьеры.
5. Порядок подготовки и принятия решений по карьере.

## 6. Система используемой документации.

**Фактические модели карьеры** - это или накопленные, или созданные сегодня и сейчас для каких-то целей «фотографии» карьеры конкретных людей на данном предприятии. «Фотографирование» карьеры дает необходимую информацию о переходе с должности на должность (как по горизонтали, так и по вертикали), времени работы в каждой должности, изменении возраста человека, повышении квалификации, изменениях (динамике) в знаниях, навыках, умениях.

Фактические модели карьеры могут дать представление о реальной карьере, ее механизме, который необходимо знать для последующего совершенствования.

**Плановые модели карьеры** - это разработки возможной карьеры работников: определения должностных перемещений, описания требований к кандидатам, временные интервалы, формы и методы оценки знаний, навыков и умений, результатов работы и пр.

Табл.13.2. Обязанности стажера и руководителя стажировки

<i>Обязанности стажера</i>	<i>Обязанности руководителя стажировки</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>• в срок выполнять индивидуальный план стажировки;</li><li>• на каждом этапе подготовки изучать и применять должностные инструкции заменяемого им руководителя и нести полную ответственность за свой участок работы;</li><li>• выполнять замечания руководителя стажировки, руководствоваться его замечаниями и предложениями;</li><li>• выявлять и использовать резервы производства, внедрять рационализаторские предложения, экономить материальные ресурсы;</li><li>• своевременно и качественно пройти запланированное теоретическое обучение;</li><li>• составлять отчет о проделанной работе после прохождения каждого этапа подготовки и формулировать предложения по совершенствованию организации производства и управления</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• знакомить стажера с новыми должностными обязанностями;</li><li>• разработать совместно со стажером индивидуальный план-задание на весь этап стажировки и содействовать его исполнению;</li><li>• выдавать стажеру конкретные производственные задания для решения проблемных вопросов, устанавливая срок их выполнения и ожидаемый результат;</li><li>• способствовать формированию у стажера необходимого стиля и метода успешного руководства;</li><li>• изучать профессиональные и личные качества стажера, его способности поддерживать деловые взаимоотношения с коллективом и руководителями различных уровней;</li><li>• подготовить заключение о работе стажера с предложениями по его дальнейшему использованию и представить в подразделение управления персоналом</li></ul>

Плановые модели карьеры, прежде всего, представляют собой своеобразные обещания карьерных возможностей, обещания, которые может дать не каждый руководитель. Это довольно тонкая область, не имеющая пока ни теоретических, ни практических наработок.

Управление карьерой, как и любая разновидность менеджмента, требует очень разнообразной информации и соответствующей информационной системы. Наконец, «карьерная лестница» должна иметь сильное подкрепление со стороны системы повышения квалификации персонала, поскольку карьера - это не переход из кресла в кресло, а непрерывное доказательство своей компетентности с помощью качественных результатов в любой должности.

Если попытаться графически изобразить карьеру, то это будет так называемая «линия карьеры». Карьера в данном случае будет представлена в виде графика или схемы в заданной системе координат с указанием занимаемых статусных ступеней и временных интервалов по их достижению. В литературе достаточно часто встречаются подобного рода схемы. По мнению авторов, многообразие вариантов карьеры как процесса перехода со ступени на ступень получается за счет сочетания четырех основных моделей, условно называемых «трамплин», «лестница», «змея» и «перепутье».

**Модель «трамплин».** Среди руководителей и специалистов широко распространена карьера «трамплин». Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице, сопровождающегося постепенным ростом его потенциала, знаний и опыта. Соответственно, занимаемые должности меняются на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. В конце трудовой жизни происходит «прыжок с трамплина» на пенсию.

Рис.13.1. Модель карьеры «трамплин»

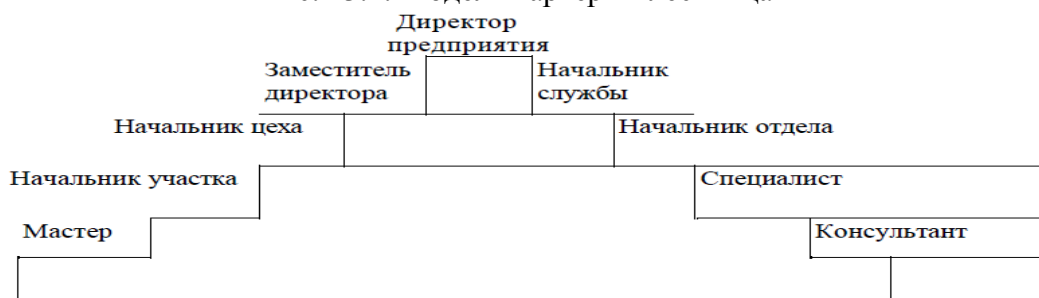


Карьера «трамплин» наиболее характерна для руководителей периода застоя в экономике, когда многие должности в центральных органах и на предприятиях одни люди занимали по 20 - 25 лет.

В случаях, когда таким образом принудительно обрывается трудовая деятельность человека, чей образ жизни и интересы напрямую связаны с занимаемой должностью, этот «прыжок» может оказаться смертельным в прямом смысле этого слова. Примером может служить ряд средних и мелких партийно-хозяйственных функционеров СССР, одним махом лишившихся работы после его распада и не нашедших себя в рыночных реформах в России и бывших союзных республиках.

**Модель «лестница».** 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 и производственного опыта руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации.

Рис. 13.2. Модель карьеры «лестница»



Верхней ступеньки служебной карьеры работник достигнет в период максимального потенциала. Когда накоплен большой опыт и приобретены высокая квалификация, профессиональные знания и умения, а здоровье еще не утрачено.

Психологически эта модель так же неудобна для первых руководителей из-за их нежелания уходить с «первых ролей», как и предыдущая. Поэтому ее должен поддерживать вышестоящий орган управления (совет директоров, правление) с гуманных позиций сохранения здоровья и работоспособности работника.

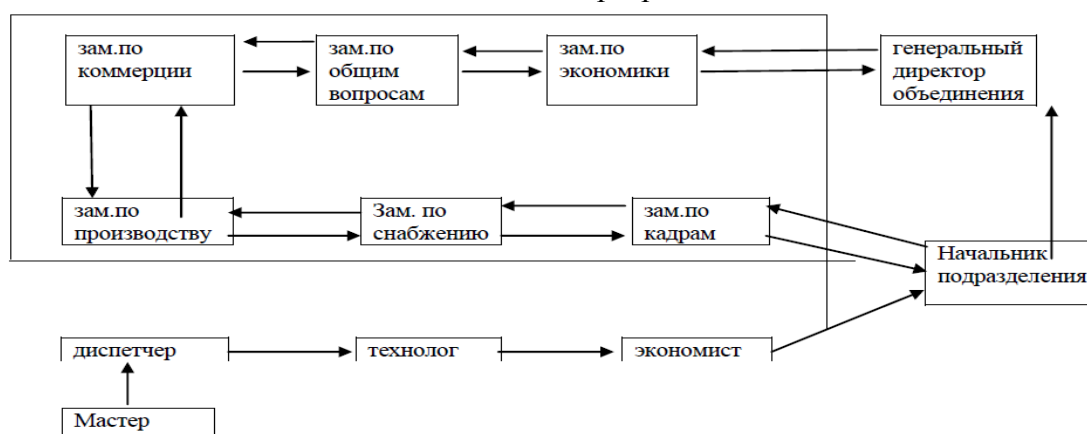
После занятия верхней должности начинается планомерный спуск по служебной лестнице с выполнением менее интенсивной работы, не требующей принятия сложных

решений в экстремальных ситуациях, руководства большим коллективом. Чаще всего бывший руководитель и специалист может быть задействован в качестве консультанта, советника и т.п.

**Модель «змея».** Модель карьеры «змея» пригодна для руководителя и специалиста. Она предусматривает горизонтально-вертикальное перемещение работника с одной должности на другую, причем каждую из них он занимает 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 возможность линейному руководителю 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, экономике и т.д.) и всесторонне изучает важные участки деятельности.

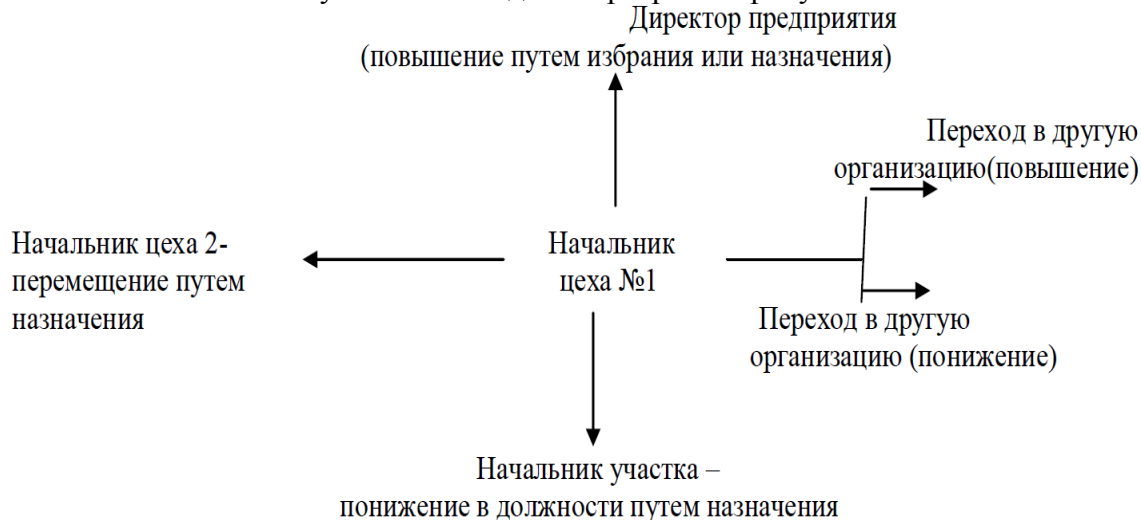
Рис.13.3. Модель карьеры «змея»



Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в познании интересующих его функций управления в конкретной организации и приобретении соответствующих навыков и знаний, включая знания о проблемных местах.

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

Рисунок 13.4. Модель карьеры «Перепутье»





Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих трудовой договор только в форме срочного контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека и изначальное ограничение полезного срока его использования в конкретной организации.

**Вопросы для самопроверки:**

1. В чем суть понятия «управление карьерой»?
2. Каким образом можно структурировать систему управления карьерой?
3. Кого можно выделить как субъектов управления карьерой? В чем состоят их интересы?
4. Какими могут быть функции субъектов управления карьерой?
5. Что представляет собой карьера как объект управления?
6. Дайте определение сущности карьеры
7. Перечислите виды карьеры.
8. Какие этапы карьеры вы можете назвать?
9. Какие правила необходимо соблюдать при управлении карьерой?
10. Каковы основные этапы формирования резерва кадров?
11. Какие основные модели карьеры вы можете назвать?
12. Профессиональная карьера и ее особенности.
13. Внутриорганизационная карьера и ее особенности.
14. Предпринимательская карьера и ее особенности.

**Список использованной литературы:**

1. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации: учебник / Алавердов А.Р. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 656 с.
2. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник / Карташова Л.В. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 235 с.
3. Управление человеческими ресурсами: учебник / Б.М. Генкин – М.: Норма: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 464 с.

Учебное издание

**КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**  
по дисциплине  
**«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»**  
для студентов направления подготовки  
Профессиональное обучение (по отраслям),  
магистерская программа: «Управление персоналом»,  
(в 3-х частях). Часть 2

С о с т а в и т е л ь:  
Евгений Сергеевич Небесский

Печатается в авторской редакции.  
Компьютерная верстка и оригинал-макет автора.

Подписано в печать \_\_\_\_\_  
Формат 60x84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага типограф. Гарнитура Times  
Печать офсетная. Усл. печ. л. \_\_\_\_\_. Уч.-изд. л. \_\_\_\_\_  
Тираж 100 экз. Изд. № \_\_\_\_\_. Заказ № \_\_\_\_\_. Цена договорная.

Издательство Луганского государственного  
университета имени Владимира Даля

*Свидетельство о государственной регистрации издательства  
МИ-СРГ ИД 000003 от 20 ноября 2015г.*

**Адрес издательства:** 91034, г. Луганск, кв. Молодежный, 20а  
**Телефон:** 8 (0642) 41-34-12, **факс:** 8 (0642) 41-31-60  
**E-mail:** izdat.lguv.dal@gmail.com **http:** //izdat.dahluniver.ru/



