

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ РАСТИТЕЛЬНЫХ ПОЛИМЕРОВ»**

О.Н. Богатырева, Е.Ю. Бармина

**КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Учебное пособие

**Санкт-Петербург
2013**

Учебное издание

Ольга Николаевна Богатырева
Елена Юрьевна Бармина

**КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ
ПЕРСОНАЛОМ**

Учебное пособие

Редактор и корректор Н.П.Новикова

Техн. редактор Л.Я.Титова

Тем.план 2013 г., поз.90

Подп.к печати 17.10.13. Формат 60х84/16. Бумага тип.№1.

Печать офсетная. 2,75 уч.-изд. л.; 2,75 усл.печ.л.Тираж 100 экз. Изд.№90.

Цена «С».Заказ

Ризограф Санкт-Петербургского государственного технологического университета растительных полимеров, 198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1. Содержание и основные функции кадровых технологий.....	4
2. Требования к кадровым технологиям. Необходимые условия и критерии эффективности.....	7
3. Базовые кадровые технологии	9
3.1. Отбор и подбор персонала	9
3.2. Адаптация персонала.....	14
3.3. Обучение персонала	16
3.4. Оценка и аттестация персонала.....	23
3.5. Формирование кадрового резерва.....	31
3.6. Управление развитием карьеры	35
Библиографический список	43

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
РАСТИТЕЛЬНЫХ ПОЛИМЕРОВ»

О.Н. Богатырева, Е.Ю. Бармина

КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Учебное пособие

Санкт-Петербург
2013

УДК 338.2 (075)

Б 732

ББК 65.9 (2) 240я7

Богатырева О.Н., Бармина Е.Ю., Кадровые технологии в системе управления персоналом: учебное пособие/ СПбГТУРП.- СПб., 2013. – 46 с.

В пособии рассматриваются современные технологии управления персоналом организации. Систематизируются аспекты набора, отбора, адаптации, обучения, оценки персонала организаций. Рассматриваются также такие кадровые технологии, как планирование карьеры и работа с резервом руководителей. Пособие может быть использовано для практических, аудиторных занятий и для самостоятельной работы студентов.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлениям 080100.62 «Экономика» и 080200.62 «Менеджмент».

Рецензенты: Фрейдкина Е.М., канд. экон. наук, заведующая кафедрой экономики и организации производства;

Дюкова О.М., доцент кафедры коммерции и логистики СПбГЭУ.

Рекомендовано к изданию Редакционным советом университета в качестве учебного пособия.

© Санкт-Петербургский государственный технологический университет растительных полимеров, 2013

© Богатырева О.Н., Бармина Е.Ю., 2013

ВВЕДЕНИЕ

Многообразие управленческой деятельности требует и многообразия средств воздействия на управляемые объекты. Эти средства чаще всего отождествляются с методами, технологиями механизмов управления. Для изучающих теорию управления человеческими ресурсами важно знать эти средства и уметь грамотно применять их на практике. Эффективное управление людьми является ключевой компетенцией менеджеров XXI в. Немногие отечественные предприятия могут считать собственную службу управления персоналом подразделением, отвечающим современным требованиям, а менеджеров – способными на должном уровне мотивировать, развивать, оценивать своих подчиненных.

Задача настоящего учебного пособия - представить современные кадровые технологии, которые раскрывают основные аспекты работы с персоналом.

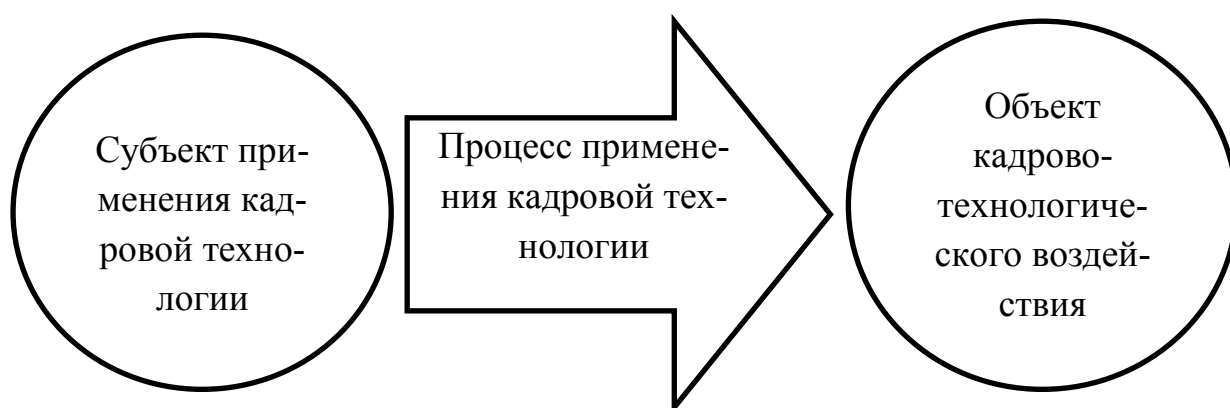
Для того чтобы организация успешно справлялась с теми задачами, которые перед ней стоят, нужны люди с определенными способностями, профессией, профессиональным опытом. Это означает, что таких людей следует сначала найти на рынке труда, оценить их профессиональные, деловые и личностные качества, произвести отбор, ввести в состав организации и обеспечить такое включение их возможностей в достижение целей организации, которое было бы максимально полезным как для организации, так и для человека. Содержание этих управленческих действий связано с применением кадровых технологий.

1. СОДЕРЖАНИЕ И ОСНОВНЫЕ ФУНКЦИИ КАДРОВЫХ ТЕХНОЛИЙ

Кадровая технология – это средство управления количественными и качественными характеристиками состава персонала, обеспечивающее достижение целей организации и эффективность ее функционирования.

Содержание кадровой технологии – это совокупность последовательно производимых действий, приемов, операций, которые позволяют на основе полученной информации о возможностях личности (профессиональные знания, способности, умения, навыки, личностные качества) сформировать условия их реализации, либо изменить в соответствии с целями организации.

Кадровая технология представляет собой инструментарий управления персоналом. Сущностное содержание кадровой технологии определяется через основные категории общей характеристики управления: цель, задачи, функции, принципы, формы, методы, механизмы, процедуры, результативная ориентация, критерии эффективности.



Объект воздействия – человек, как:

- профессиональный специалист;
- участник трудового процесса;
- субъект деятельности;
- представитель конкретной социальной общности;
- член коллектива (социальной организации);

- носитель организационной культуры;
- сторона отношений с работодателем (правовых, экономических, социальных, административных, кадровых и т.д.).

Эффективное управление персоналом организации так же технологично, как и производственный процесс, и требует постоянных вложений в человеческий капитал.

Процесс управления персоналом становится технологичным в том случае, когда реализуется на основе четких, реально достижимых целей, методически разработанных процедур и правил.

Для этого необходим определенный уровень профессиональных знаний и опыта проведения кадровых технологий руководителей и специалистов кадровых служб.

Также необходимо наличие документов, регламентирующих кадровую деятельность при проведении периодической оценки эффективности выполняемой работы.

Для общих управленческих технологий объектом воздействия является человек как субъект деятельности.

Технологии управления обеспечивают воздействие на поведение человека, создание благоприятной управленческой среды, организованности, дисциплины, доверия, изменение отношения персонала к трудовой деятельности в соответствии с целью управления. Они обеспечивают формирование социального капитала организации.

В то же время человек в организации выполняет социальную роль, обусловленную наличием у него необходимых для организации профессиональных способностей.

Управление персоналом в организации требует определенных средств воздействия. Ими и выступают кадровые технологии.

Основными функциями кадровых технологий являются:

- управленческие;
- специфические.

К основным управленческим функциям кадровых технологий относятся:

- возможность дифференцированного воздействия на систему социальных отношений организации с целью удовлетворения ее потребностей в количественных и качественных характеристиках персонала;
- обеспечение рационального включения возможностей человека в систему предписанных ролей (социальных, профессиональных) персонала организации;
- обеспечение воспроизводства требуемого профессионального опыта персонала.

Специфические управленческие функции обеспечивают включение профессиональных возможностей человека в систему социальных и профессиональных ролей организации.

На основе кадровых технологий в организации формируется механизм воспроизводства и востребованности профессионального опыта человека.

Объектом их воздействия являются профессиональные способности человека, что позволяет получать полную информацию о способностях человека, от чего зависят его профессиональное развитие, изменение должностного статуса, реализация возможностей и адекватное вознаграждение за труд.

Кадровые технологии позволяют решать задачи побуждения человека к изменению своей роли в организации, к созданию климата доверия и удовлетворенности трудом.

Грамотное применение кадровых технологий вносит свой вклад в управляемость организации, эффективность ее деятельности, формирование социального капитала организации.

Кадровые технологии органично включены в структуру управления персоналом, имеют специфику, объект своего воздействия и выполняют важные управленческие функции.

2. ТРЕБОВАНИЯ К КАДРОВЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ. НЕОБХОДИМЫЕ УСЛОВИЯ И КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Каждая кадровая технология имеет свои принципы, процедурные особенности и критерии эффективности. Но все они должны отвечать определенным требованиям:

- социальная обусловленность, наличие соответствующих условий;
- целесообразность и обоснованность по результату;
- возможность достижения целей кадровых технологий;
- экономичность и информационная обеспеченность;
- обеспечение условий для принятия эффективного кадрового решения;
- нормативная определенность (наличие нормативно-правового акта);
- правовая непротиворечивость (отсутствие противоречий);
- согласованность целей организации и целей ее персонала;
- персонифицированность результата посредством кадровых решений.

Перечень нормативных актов, определяющих правовую и нормативную обусловленность кадровых технологий

- Трудовой кодекс РФ;
- законы и постановления субъектов Российской Федерации;
- указы Президента Российской Федерации;
- постановления Правительства Российской Федерации;
- локальные нормативно-правовые акты.

Базовые основы применения кадровых технологий

Кадровые технологии имеют определенные механизмы реализации, которые базируются на основах и обеспечении их применения.

- Научные основы

Обеспечиваются методическими рекомендациями по применению кадровых технологий с учетом особенностей деятельности персонала в условиях постоянного изменения внутренней и внешней среды организации.

- Правовые основы

Исходя из правовых основ, осуществляется нормативное обеспечение кадровых технологий (проблема разработки локальных нормативных актов).

- Организационные основы

Определяют полномочия, компетенцию и ответственность организационных структур управления и должностных лиц в разработке, реализации и совершенствовании кадровых технологий. Организационные основы дают возможность административно-документационного обеспечения кадровых технологий (приказы, распоряжения, планы, инструкции, программы, определяющие процедурный характер кадровых технологий).

- Материально-финансовые основы

Материальное обеспечение и финансирование процесса реализации кадровых технологий (оценка персонала, программное обеспечение, оплата независимых экспертов и т.д.)

- Информационные основы

Анализ кадровых процессов и отношений, сбор, хранение и обобщение кадровой информации, определяющие необходимость тех или иных кадровых технологий, их инновационность, востребованность практикой, необходимость правового регулирования и предполагаемую результативность, а также анализ затрат по материально-финансовому обеспечению.

- Профессионально-кадровые основы

Определяют фактические возможности организации в использовании кадровых технологий для достижения целей управления персоналом. Они обеспечивают: готовность специалистов служб управления персоналом к реализации кадровых технологий; определенный уровень кадровой культуры руководителей, позволяющий выполнять роль субъектов кадрово-технологического воздействия; сознательное отношение персонала (объекта кадрово-технологического воздействия) к кадровым технологиям; способность определять их значение для достижения своих личных целей в организации.

Условиями эффективности использования кадровых технологий являются:

- научная разработанность и методическая обеспеченность (опыт);
- правовая определенность и нормативная обеспеченность;
- подготовленность к технологиям:
 - а) тех, кто их применяет;
 - б) тех, по отношению к кому они применяются;
- документационная и информационно-аналитическая целесообразность обработки данных;
- учет особенностей применения в зависимости от условий деятельности и личных качеств персонала;
- обязательность решений по результатам использования технологий;
- финансовая обеспеченность условий проведения технологий.

3. БАЗОВЫЕ КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ



3.1. Отбор и подбор персонала

Определение единых стандартов найма персонала с соблюдением всех действующих законов и норм, принятых в компании, дают возможность:

- предоставлять равные возможности профессионального и карьерного роста, а также реализации личностного потенциала всем сотрудникам предприятия;

- обеспечить эффективное распределение нагрузки и рациональное использование работающего персонала;
- обеспечить объективный подбор персонала с адекватной квалификации ей и профессиональными навыками.

Чётко описанная процедура может дать ответы на основные вопросы при подборе персонала: кто в компании, что и когда делает; за что отвечает структурное подразделение и HR служба. Регламент обеспечивает:

- профессионализм;
- открытость;
- последовательность;
- отсутствие дискриминации на почве расы, национальности, пола, вероисповедания и других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работников.

Этапы процесса поиска и подбора персонала

- определение потребности;
- инициация процесса поиска и подбора, определение основных требований;
- выбор методов поиска: внутренний и/или внешний;
- формирование базы резюме/анкет;
- первичный отбор по резюме/анкете;
- проведение интервью;
- принятие решения;
- предложение о выходе на работу.

Инициация процесса поиска и подбора

Заявка на подбор персонала – документ, в котором прописаны требования к кандидатам, необходимые для эффективной работы на данной должности. Процесс поиска и подбора персонала начинается после оформления заявки. Решение о необходимости принимается линейным руководителем

совместно с руководителем подразделения по управлению персоналом. Для подготовки целенаправленного поиска линейный руководитель уточняет требования к кандидату на данную вакантную должность. Заявка на подбор персонала визируется:

- линейным руководителем;
- руководителем подразделения по управлению персоналом;
- руководителем предприятия.

Определение основных требований к кандидату

- требуемое образование/дополнительное обучение;
- должностные обязанности;
- предпочтительный опыт работы;
- требуемые навыки и знания;
- дополнительные требования;
- рекомендации для внутреннего замещения.

Выбор методов поиска персонала: внутренний и/или внешний

На имеющуюся в наличии вакансию изначально объявляется внутренний набор. В случае отсутствия кандидатов или отрицательного результата интервью с внутренними кандидатами, объявляется внешний конкурс.

Методы используемого внешнего поиска

- с помощью знакомых;
- с помощью сотрудников компании;
- с помощью объявлений о вакансиях в печатных средствах массовой информации (СМИ);
- с помощью уличных объявлений;
- с помощью учебных заведений;
- в базе данных компании;
- с помощью агентств по подбору персонала;
- с помощью государственной службы занятости;

- с помощью Интернета.

Этапы внешнего подбора

Этап 1:

- определение методов поиска и подбора персонала;
- сбор резюме;
- проведение первичного отбора кандидатов по резюме.

Этап 2:

- long-list кандидатов;
- организация интервью ответственного работника по подбору персонала с кандидатами.

Этап 3:

- short-list кандидатов (подготовка списка кандидатов, рекомендованных для прохождения интервью);
- коллегиальное принятие решения по кандидатам.

Этап 4:

- оформление подтверждения на трудоустройство;
- проверка данных в службе безопасности;
- оформление на работу.

Проведение интервью

При соответствии кандидата ключевым критериям собеседование проводится:

- руководителем подразделения, ответственными лицами для определения соответствия профессиональных качеств и потенциала к дальнейшему профессиональному развитию;
- HR специалистом для определения соответствия личных качеств кандидата профилю личных компетенций;
- при найме на менеджерские позиции необходимо проведение дополнительных мероприятий.

Инструменты и приемы интервьюирования кандидатов

- конкретные ситуации для разбора;
- просьбы о приведении примеров из личного опыта;
- ролевые игры;
- встроенные в собеседование тесты и задачи;
- письменные задания;
- провокации;
- предложение кандидату задавать вопросы.

Роль оценки в правильном выборе кандидата

Оценка кандидата – это комплексное исследование кандидатуры претендента на определенную вакансию.

В процессе этого исследования формируется представление о знаниях и практическом опыте специалиста, его личностных характеристиках и системе ценностей, целях и желаниях.

Задача персонала, осуществляющего оценку кандидата при приеме на работу, состоит в том, чтобы отобрать такого работника, который в состоянии достичь ожидаемого результата, а в идеале - превосходить эти ожидания.

Оценка кандидата должна быть составлена:

- объективно;
- надежно;
- комплексно;
- достоверно в отношении деятельности кандидата;
- с возможностью прогноза профессионального роста кандидата.

Процесс оценивания и критерии оценки должны быть доступны и понятны проводящим собеседование и самим оцениваемым.

Проведение оценочных мероприятий должно встраиваться в общую систему кадровой работы в организации.

Плюсы и минусы использования регламента по поиску и подбору персонала

Плюсы	Минусы
• системность; • регулирование взаимоотношений HR и руководителей подразделений; • распределение ответственности; • открытость в принятии решений	• временные затраты на выполнение всех процедур; • возможность временных затрат по согласованию; • разное понимание требований

3.2. Адаптация персонала

Адаптация – это процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды предприятия.

Цели адаптации:

- уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
- снижение озабоченности и неопределенности у новых работников;
- сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то 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.

Адаптация – процесс со сложной структурой, включающей следующие взаимосвязанные аспекты:

- организационный;
- социально-психологический;
- профессиональный.

Организационная адаптация основана на понимании сотрудником своего организационного статуса, структуры организации существующих механизмов управления.

Социально-психологическая адаптация – это принятие новых норм взаимоотношений, поведения в данной организации, приспособление к новому социуму.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений в стандартных ситуациях.

Этапы адаптации

- Этап 1. Оценка уровня подготовленности новичка для разработки наиболее эффективной программы адаптации.
- Этап 2. Ориентация - практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.
- Этап 3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и в значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами.
- Этап 4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Управление процессом адаптации – это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий.

Функции управления адаптацией

- составление программы адаптации;
- ознакомление новичков с фирмой и ее историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами;

- объяснение задач и требований к работе;
- введение работника в рабочую группу;
- поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников.

Показатели эффективности процесса адаптации

- снижение затрат по поиску нового персонала;
- снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок, как по инициативе администрации, так и по собственному желанию;
- формирование кадрового резерва.

3.3. Обучение персонала

Система корпоративного обучения должна обеспечить:

- подготовку всех категорий персонала в соответствии с потребностями бизнеса;
- развитие управленческого персонала; формирование системы управления знаниями; обмен опытом и информацией внутри компании;
- отражение организационной философии и корпоративной культуры, развитие системы корпоративных ценностей;
- развитие компании.

Цели и задачи системы корпоративного обучения

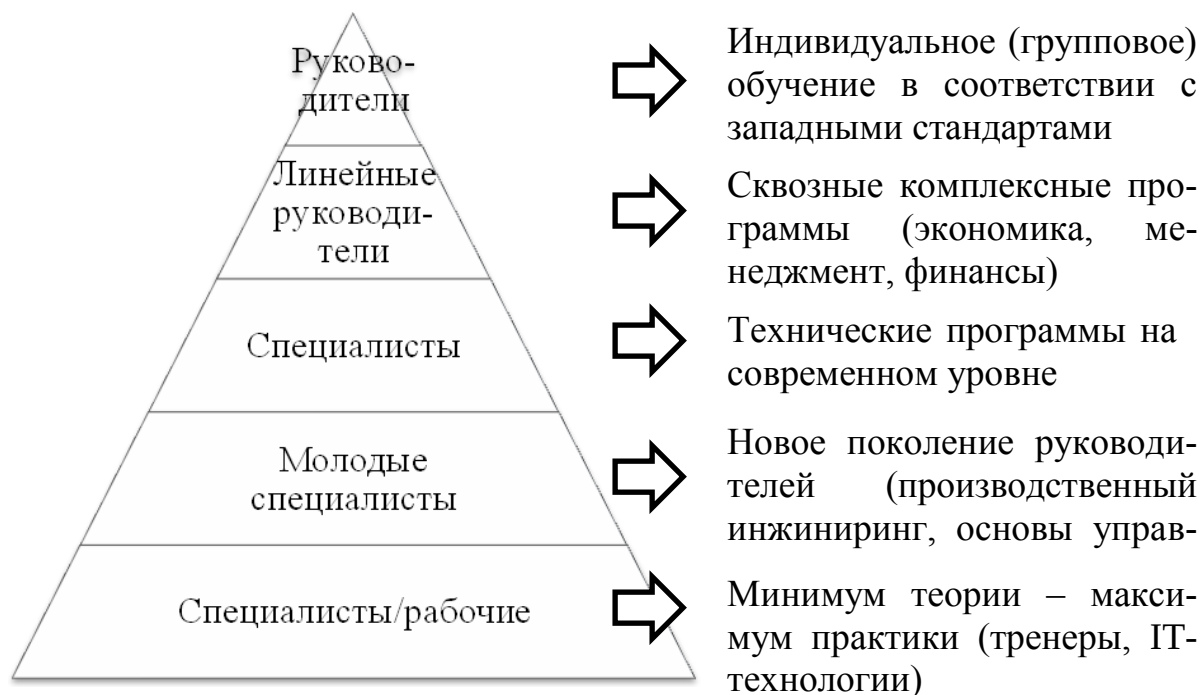
Обучение персонала – это систематический процесс целенаправленного изменения профессиональных знаний, умений и навыков, мотивации и/или поведения, необходимых для исполнения должностных обязанностей. Результат обучения – изменение.

Системный подход в организации обучения включает:

- выявление потребности в обучении;
- выработку единых стандартов обучения;
- системность обучающих мероприятий;

- адаптацию учебных программ;
- регламентацию процесса обучения;
- планирование/бюджетирование/отчетность;
- контроль результатов обучения.

Корпоративное обучение должно максимально соответствовать развитию бизнеса компании.



Современному производству необходим уровень образования не менее 10-12 лет, но в момент окончания учебного заведения оно уже будет отставать от реальных условий жизни на 5-6 лет, а через 10 лет приобретенные знания и квалификация полностью устаревают, поэтому их необходимо постоянно обновлять. Следовательно, важнейшим фактором профессионального развития является обучение работника.

Потребность в профессиональном обучении определяется:

- динамикой внешней среды;
- появлением технических и технологических новинок;
- изменением стратегии и структуры организации;
- необходимостью освоения новых видов деятельности.

Основными направлениями профессионального обучения являются:

- первичное обучение в соответствии с задачами предприятия и спецификой работы;
- обучение для ликвидации разрыва между требованиями должности и личными качествами;
- обучение для повышения общей квалификации;
- обучение для работы по новым направлениям развития организации;
- обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.

Формы обучения

- на рабочем месте;
- с отрывом от производства - в учебных заведениях (различного рода центры, школы рабочего мастерства, курсы и проч.);
- комбинированная форма, сочетающая в себе подготовку на рабочем месте и вне него.

Обучение на рабочем месте

- Наставничество – процесс передачи знаний и навыков от более опытного и компетентного человека менее опытному в процессе их общения;
- инструктаж-разъяснение и демонстрация приемов работы опытным сотрудником;
- ротация как метод подготовки на рабочем месте.

В отношении сотрудников, нуждающихся в многосторонней квалификации, применяется такой метод подготовки на рабочем месте, как ротация, т.е. последовательная работа на разных должностях, в том числе и в других подразделениях. Считается, что ротация оказывает положительное влияние на работников, помогает преодолевать стрессы, но требует высоких издержек и связана с временным снижением производительности.

Инновационные образовательные технологии

Инновационная образовательная технология – это комплекс из трех взаимосвязанных составляющих:

1. Современное содержание, которое передается обучающимся, предполагает не столько освоение предметных знаний, сколько развитие компетенций, адекватных современной бизнес-практике. Это содержание должно быть хорошо структурированным и представленным в виде мультимедийных учебных материалов, которые передаются с помощью современных средств коммуникации.

2. Активные методы формирования компетенций, основанные на взаимодействии обучающихся и их вовлечении в учебный процесс, а не только на пассивном восприятии материала.

3. Современная инфраструктура (технические средства) обучения, которая включает информационную, технологическую, организационную и коммуникационную составляющие, позволяющие эффективно использовать преимущества дистанционных форм обучения. К концу 1970-х гг. по результатам исследования Национальной тренинговой лаборатории США была сформулирована так называемая концепция «пирамиды обучения» (рис.1). Она также демонстрирует зависимость между методами обучения и степенью усвоения материала. Становится очевидно, что классическая лекция (монолог преподавателя, который не сопровождается слайдами и другими иллюстрациями) — наименее эффективный метод обучения: он обеспечивает освоение в среднем около 5 % содержания. В то же время «активное обучение» (вовлечение участников образовательного процесса в различные виды активной деятельности) позволяет добиться значительно лучших результатов.



Рис.1 Пирамида обучения

На различных этапах развития системы образования использовались **несколько ключевых методических подходов к обучению**:

- практика;
- трансляция материала;
- разбор и анализ ситуаций;
- игра;
- имитация;
- проект.

Практика — старейший способ обучения. Его идея проста и понятна: человек осваивает профессиональные навыки и инструменты, включаясь в реальную деятельность. Этот подход использовался как при обучении охоте в древние времена, так и в ремесленных мастерских в средние века. В современной системе образования он широко применяется при организации стажировок и практики учащихся.

Трансляция материала — передача знания о предмете или способе деятельности от одного человека другому. Этот подход также используется с древности, когда знающий и опытный учитель рассказывал молодым и не-

опытным ученикам о том, как устроен мир. В XVII в. Ян Амос Коменский усовершенствовал эту педагогическую технологию, создав на ее основе классно-урочную систему, «при которой учащие меньше бы учили, учащиеся больше бы учились». В современной системе образования трансляция материала происходит в различных формах: при прослушивании лекций, чтении книг, обучении на дистанционных курсах и посещении мастер-классов экспертов.

Однако эти классические подходы к обучению имеют недостатки:

- при ограничении обучения формированием практических навыков ученики могут недополучить нужные знания;
- при ограничении обучения трансляцией готовых знаний ученики получают излишне теоретизированное и оторванное от реалий жизни образование.

Чтобы минимизировать эти недостатки и повысить эффективность обучения, в XX в. были предложены новые подходы.

Разбор и анализ ситуаций. Этот метод появился в Гарвардском университете; первоначально он использовался при подготовке врачей. Суть метода — выделение из практической деятельности типовых ситуаций. Ученики анализируют эти ситуации, а затем предлагают свои решения и формулируют сценарии развития событий. При этом у учащихся формируются профессиональное мышление и способность принимать решения в ряде типовых профессиональных ситуаций.

Игра. Несмотря на то, что все люди учатся жизни именно через игры, в профессиональной подготовке игровые методы обучения впервые были использованы только в предвоенные годы в СССР. Первая деловая игра «Перестройка производства в связи с резким изменением производственной программы» была проведена Марией Бирштейн в 1932 г.. Примерами такого типа игр являются организационно-деятельностные игры Г. П. Щедровицкого, а также упражнения по разработке политики (*policy exercises*), которые активно обсуждались известными зарубежными исследователями в области

игр Ричардом Дьюком (*Richard Duke*) и Яном Клабберсом (*Jan Klabbers*). Однако групповые упражнения по выработке решения в условиях, имитирующих реальность, так и не получили широкого распространения в советских программах подготовки управленцев.

Гораздо более популярными стали **ролевые игры**, задачей которых является демонстрация моделей поведения в типовых профессиональных ситуациях либо на определенном рабочем месте.

Имитация. Идея использования имитационных моделей в процессе обучения впервые была реализована в военной сфере (тренажеры для подготовки пилотов — *flight simulators*), отсюда она переключалась в бизнес-образование. Первые управленческие имитационные модели были разработаны в университете *Carnegie Mellon* (Питсбург, США) в 1958 г.. В основе имитационных методов обучения лежит модель, построенная на основании норм и правил реальной практической деятельности. Принимая участие в имитационной игре, учащийся получает возможность освоить профессиональные процедуры и инструменты работы, а также сформировать представление о целостном устройстве определенной сферы деятельности. У нас этот метод часто называют «симуляцией», «симулятором» или «имитационной игрой».

Проект — один из наиболее эффективных методов обучения. Суть проектного подхода заключается в том, что ученик встраивается в систему коллективных работ, направленных на решение реальной практической задачи. Проектируя развитие ситуации, анализируя данные, учащийся получает возможность освоить способ выполнения соответствующих работ. Групповая форма организации учебного проекта вынуждает участников организовывать совместную деятельность и налаживать рабочие коммуникации, т.е. научиться действовать в команде. Обучение на базе проектного подхода наиболее эффективно при подготовке управленцев, которые должны обеспечить процессы реформирования и развития бизнеса.

Для повышения эффективности процесса обучения и обогащения образовательной среды разработчики современных образовательных технологий, как правило, одновременно применяют несколько методов обучения. Использование инноваций с учетом современного уровня развития информационных и коммуникационных технологий позволит повысить эффективность образовательных программ.

3.4. Оценка и аттестация персонала

Оценка персонала – кадровая технология, содержанием которой является познание и результат сравнения выделенных предметов оценки или характеристик (качеств) человека с заранее установленными критериями и их показателями.

Оценка производится:

- при найме на работу (службу);
- при назначении на должность;
- по окончании испытательного срока;
- при проведении периодической оценки (аттестация, экзамен и др.);
- при формировании резерва;
- при назначении на должность из резерва;
- при сокращении штата;
- при премировании сотрудников.

Основные требования к оценке персонала

- объективность – обеспечивается социологическим анализом и привлечением достаточного количества экспертов-оценщиков;
- прозрачность – обеспечивается системой адресных отчётов: общая часть – для всех заинтересованных сторон, специальные адресные части – в зависимости от проекции получаемой оценки и её дальнейшим использованием;

- надёжность – обеспечивается увеличением количества оцениваемых показателей и адекватностью используемых критериев и шкал;
- диагностичность – оценка должна давать возможность прогнозировать эффективность дальнейшего труда сотрудника;
- достоверность – обеспечивается проверкой полученных результатов, доработкой и стандартизацией процедуры оценки;
- прогностичность – достигается как внутренним устройством методики оценки, так и периодическим повторением (мониторинг) для динамического отражения перспектив изменения качеств персонала;
- комплексность – обеспечивается:
 - содержанием методики (предусматривает агрегацию – обобщение оценок отдельных сотрудников);
 - наличием компьютерной базы данных с результатами оценок;
 - дополнительной оценкой социальной согласованности и технологической слаженности коллективного взаимодействия сотрудников, групп специалистов, управленческой команды.

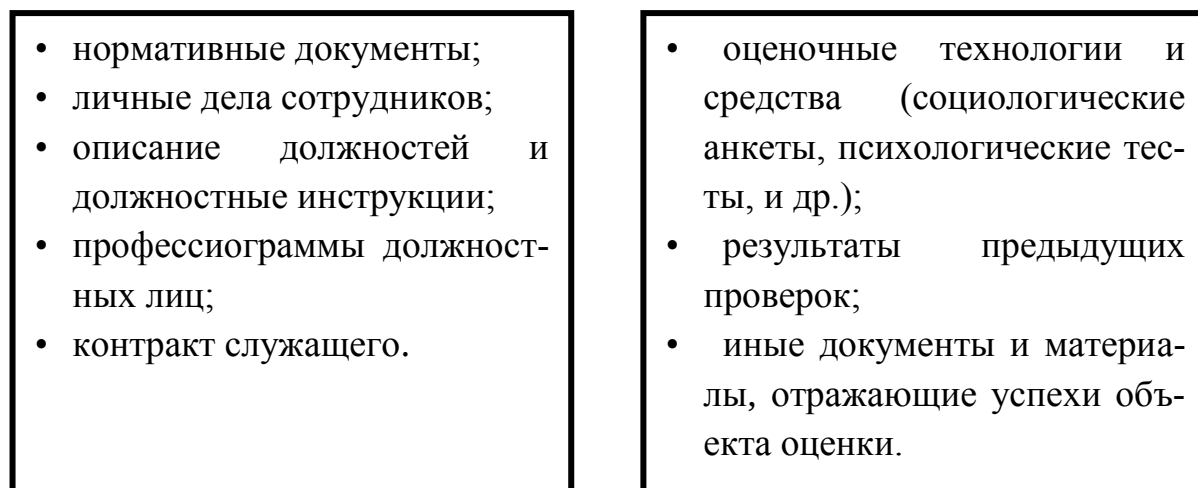
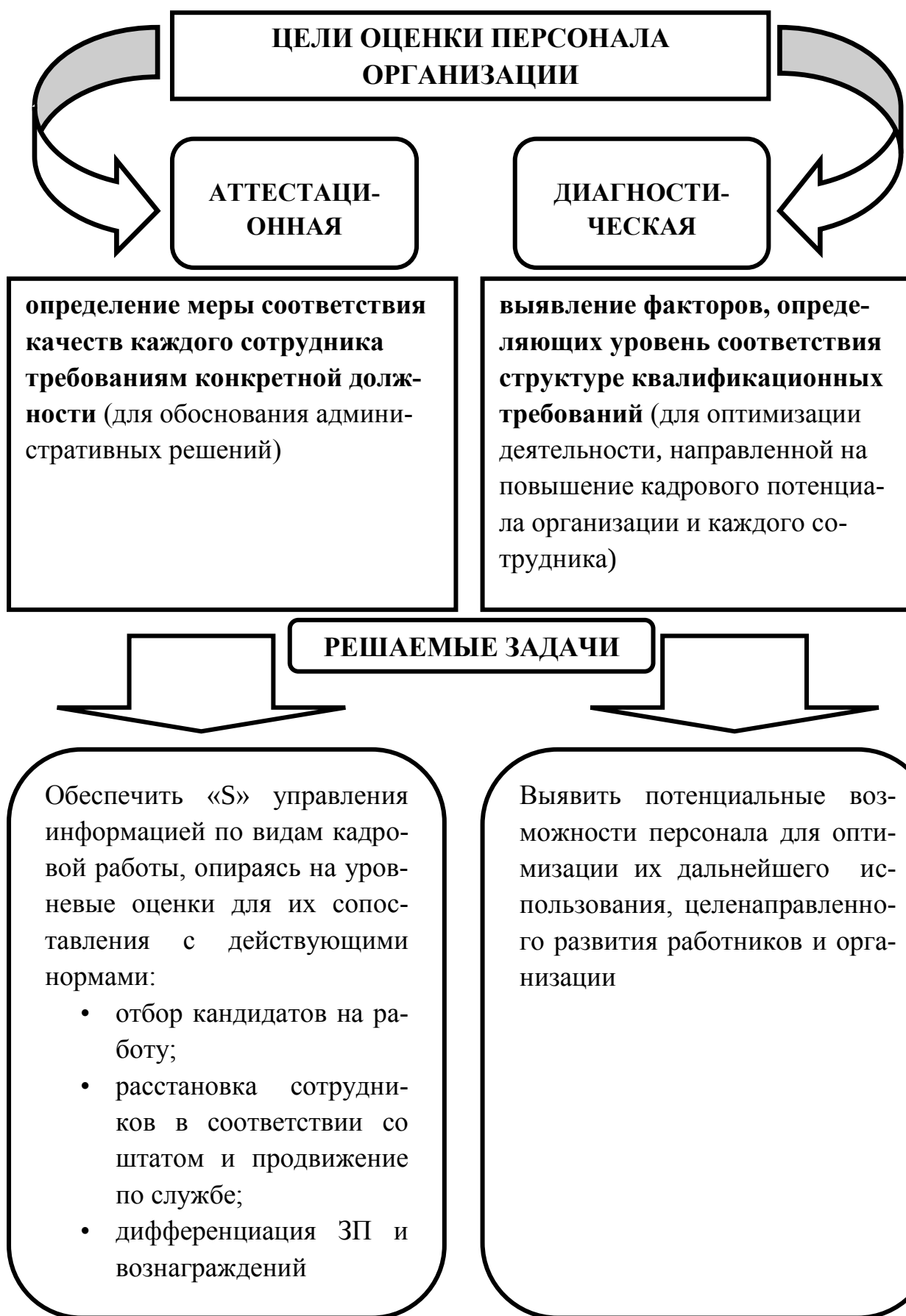
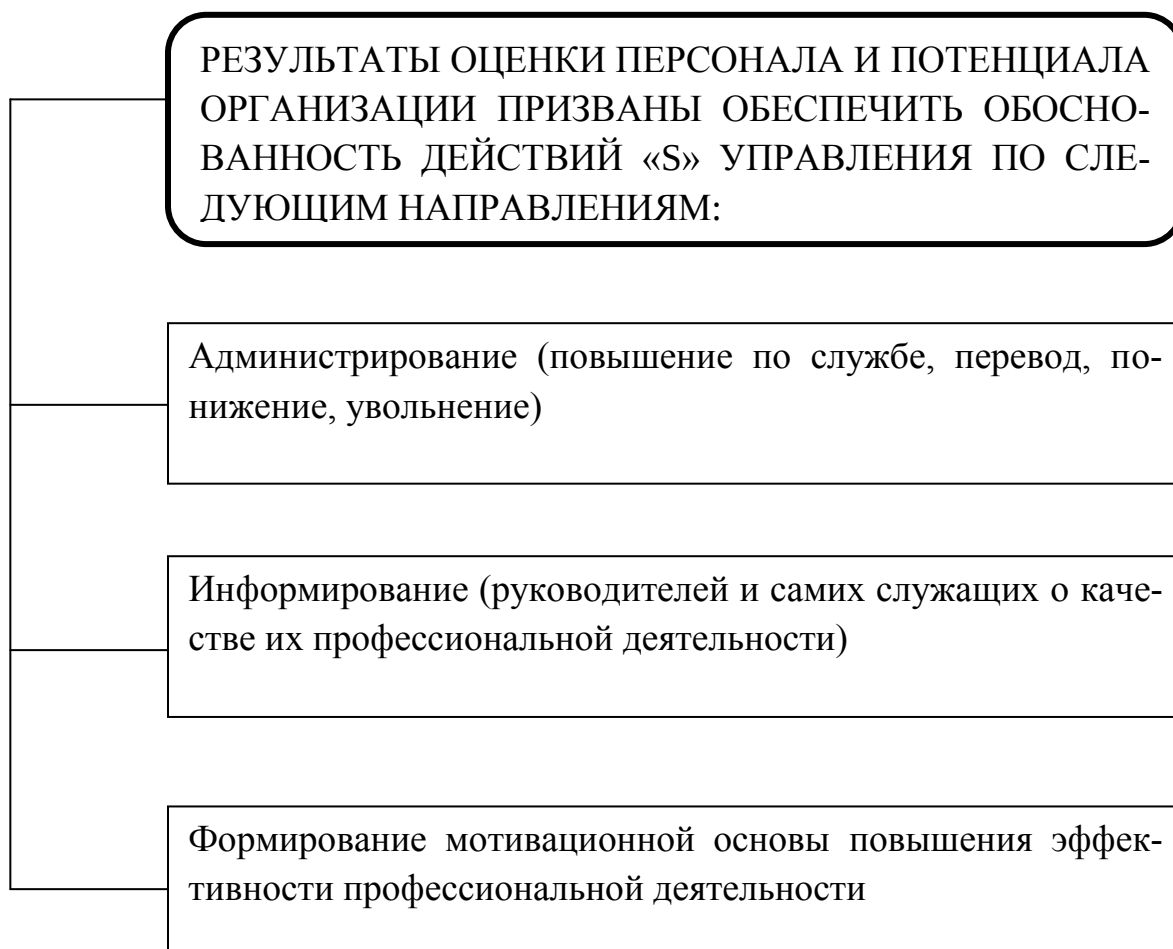


Рис.2 Исходные данные для оценки персонала и кадрового потенциала организации





Основные группы методов оценки персонала

- методы оценки, основанные на неформализуемых процедурах;
- методы оценки, основанные на формализуемых процедурах;
- комбинированные методы оценки.

Методы оценки

Оценочное собеседование – в свободной форме или по заранее составленной схеме обсуждение результатов и планов оцениваемого.

Биографический метод – анализ кадровых данных, листка по учету кадров, автобиографии, документов об образовании, характеристик.

Наблюдение – наблюдение за оцениваемым работником в рабочей или неформальной обстановке.

Тестирование – определение знаний, умений, навыков, психологических особенностей личности на основе тестов с последующей их расшифровкой с помощью ключей.

Экспертные оценки – формирование группы экспертов и их оценки личности или результатов деятельности работника.

Деловая игра – разыгрывание ситуации по заранее разработанному сценарию, имитирующему служебную деятельность и требующему принятия решений на основе имеющейся в распоряжении информации.

Оценка достигнутых результатов – элемент метода управления по целям.

Экзамен – контроль профессиональных знаний и умений, предусматривающий предварительную подготовку оцениваемого по кругу проблем и выступление перед экзаменационной комиссией.

Методы определения величины оценки

Метод свободных оценок – эксперт выставляет баллы по заданной шкале каждому оцениваемому работнику.

Заданное распределение – распределение работников по эталонным группам.

Ранжирование – расстановка работников в определенной последовательности, в соответствии со степенью проявления требуемых качеств (однофакторное, многофакторное, попарное).

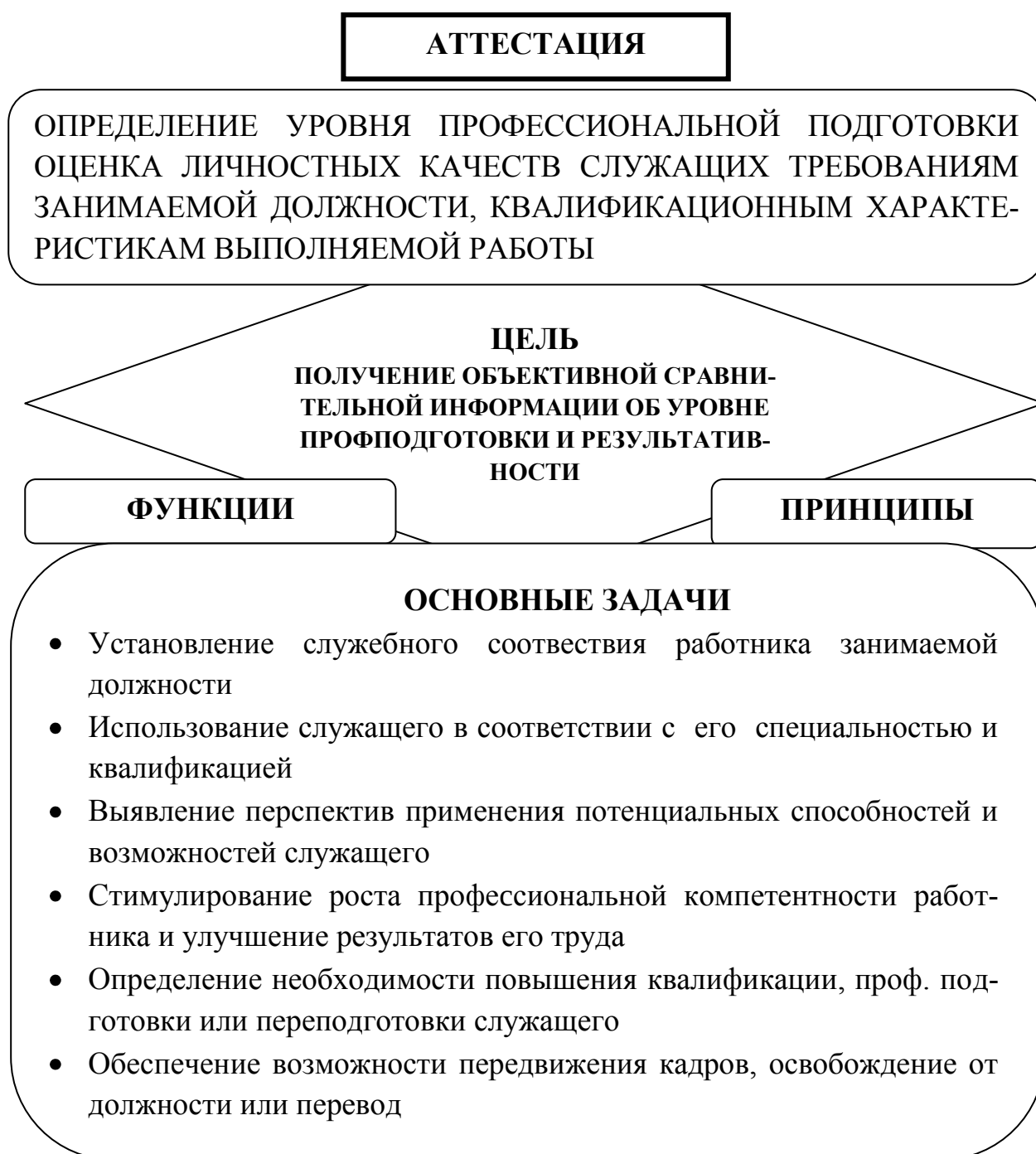
Графический профиль (профессиограмма) – наглядное представление величины оцениваемых качеств.

Заданная балльная оценка – присвоение заранее заданного числа баллов определенному результату в работе или иные достижения (или упущения) в ходе работы.

Матрица парных сравнений – все работники оцениваются попарно, затем подсчитывается число раз, когда работник был лучшим в паре, и так по каждому оцениваемому параметру; результаты представляются в виде рейтинга.

Систематическая оценка кадров – это основа для кадровых решений при отборе, продвижения (карьеры) персонала управления, формирования резерва, проведения мероприятий по повышению профессиональной квалификации.

Главное в аттестации – комплексная оценка на основе системы показателей и индикаторов деятельности служащих, включая оценку профессиональных, деловых, личностных качеств работника и результатов его труда.



Аттестационная оценка персонала





3.5. Формирование кадрового резерва

Кадровый резерв – это группа работников, потенциально способных к руководящей деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Алгоритм формирования кадрового резерва приведен на рис. 3.

Типологии кадрового резерва

По виду деятельности:

- *резерв развития* — группа специалистов и руководителей, готовящихся к работе в рамках новых направлений (при диверсификации производства, разработке новых товаров и технологий). Они могут выбрать одно из двух направлений карьеры — профессиональную либо руководящую карьеру;
- *резерв функционирования* — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

По времени назначения:

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

Принципы формирования кадрового резерва

- принцип актуальности резерва — потребность в замещении должностей должна быть реальной;
- принцип соответствия кандидата должности и типу резерва — требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.

- принцип перспективности кандидата — ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.



Рис.3 Формирование кадрового резерва

Источники резерва кадров

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

Задачи создания кадрового резерва

- повышение профессионального уровня сотрудников компании;
- повышение эффективности обучения;
- формирование корпоративной культуры компании;
- формирование лояльности;
- создание общего понятийного аппарата в компании, повышение ориентации на общий результат;
- управление карьерным ростом;
- внедрение изменений.

Система работы с кадровым резервом

- планирование резерва:
 - резерв должен формироваться под конкретные должности;
 - потребность в замещении должностей должна быть реальной – обоснованной и прогнозируемой во времени;
- формирование резерва:
 - предварительное изучение и оценка кандидатов на зачисление в резерв;
 - отбор кандидатов в состав резерва;
 - зачисление в состав резерва;
 - организация подготовки резерва;
 - оценка готовности резерва.

Показатели эффективности системы работы с кадровым резервом

1. Количество вакансий, закрытых из сотрудников, состоящих в кадровом резерве, относительно общего количества закрытых вакансий.
2. Количество мероприятий по обучению для сотрудников, состоящих в кадровом резерве, относительно общего количества мероприятий по обучению.
3. Количество назначений на новые должности сотрудников, состоявших в кадровом резерве.
4. Уровень текучести кадрового резерва.
5. Доля учебных программ, пройденных специалистами кадрового резерва, от общего количества учебных программ.
6. Количество дней обучения на одного сотрудника кадрового резерва относительно количества дней обучения на одного сотрудника компании.
7. Стоимость программы развития на одного резервиста. Показатель включает время, затраченное наставником, непосредственным руководителем, службой персонала; прямые затраты на обучение, стоимость раздаточных и других материалов.

Структура плана работы с резервом руководящих кадров

Разделы плана работы и их содержание		
Определение потребности в руководящих кадрах	Изучение организационно-нормативных документов: нормы формирования типовых структур управления, планы развития организации	Разработка нового перечня руководящих должностей
Подбор и изучение руководящих кадров	Изучение должностных инструкций и положений	Определение основных требований к руководящим работникам по каждой должности

Комплектование, рассмотрение, согласование и утверждение резерва	Рассмотрение предложений в резерв руководящих кадров	Обоснование предложений по предполагаемому резерву
Работа с резервом руководящих кадров	Определение направлений подготовки лиц, зачисленных в резерв, с учетом степени подготовки каждого	Разработка и утверждение индивидуальных планов подготовки
Контроль за подготовкой резерва руководящих кадров	Контроль в подразделении	Контроль со стороны директора
Определение готовности резерва руководящих кадров для назначения на должности	Определение степени готовности резерва кадров по каждой должности и представление предложений директору	Анализ директором представленных предложений

3.6. Управление развитием карьеры

Управление карьерой позволяет решать несколько задач:

- наращивать человеческий потенциал,
- формировать трудовую мотивацию,
- повышать эффективность деятельности сотрудников,
- обеспечить бесперебойное замещение должностей,
- обеспечить преемственность знаний и руководства.

Управление карьерой – это наилучший способ реализации профессиональной миссии менеджера по персоналу – обеспечения развития работника, достижения им профессионального успеха.

Виды карьеры

- Вертикальная восходящая

управленческая – с повышением статуса

- Горизонтальная
профессиональная – без повышения статуса
- Ступенчатая
совмещает элементы горизонтальной и вертикальной карьеры
- Вертикальная нисходящая
снижение статуса в организационной иерархии
- Скрытая
центростремительная – движение к ядру, руководству организации при относительно невысоком статусе

Этапы карьеры (зарубежная периодизация)



Модели карьеры в зависимости от качественных характеристик процессов

- «Лестница»
- «Змея»
- «Трамплин»

- «Перепутье»

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 повышением квалификации, производственного опыта, творческого потенциала руководитель или специалист поднимается по служебной лестнице. Каждую новую должность работник занимает после повышения квалификации (рис.4).

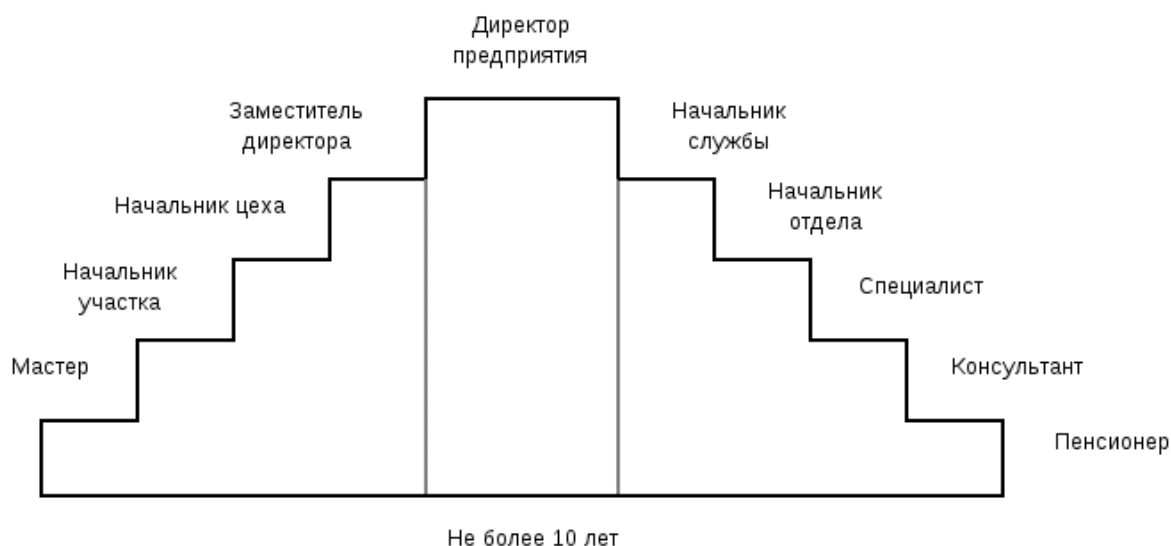


Рис.4. Этапы повышения квалификации

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

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

Модель карьеры «змея» (рис.5) предусматривает горизонтальное перемещение работника с одной должности на другую с занятием каждой непродолжительное время (1–2 года). Например, мастер после повышения квалификации работает последовательно диспетчером, технологом, а затем назначается на должность начальника цеха. Это дает линейному руководителю возможность более глубоко изучить конкретные функции управления, которые ему пригодятся на вышестоящей должности. Прежде чем стать директором предприятия, руководитель в течение 6–9 лет работает заместителем директора по кадрам, коммерции и экономике и всесторонне изучает важные участки деятельности.

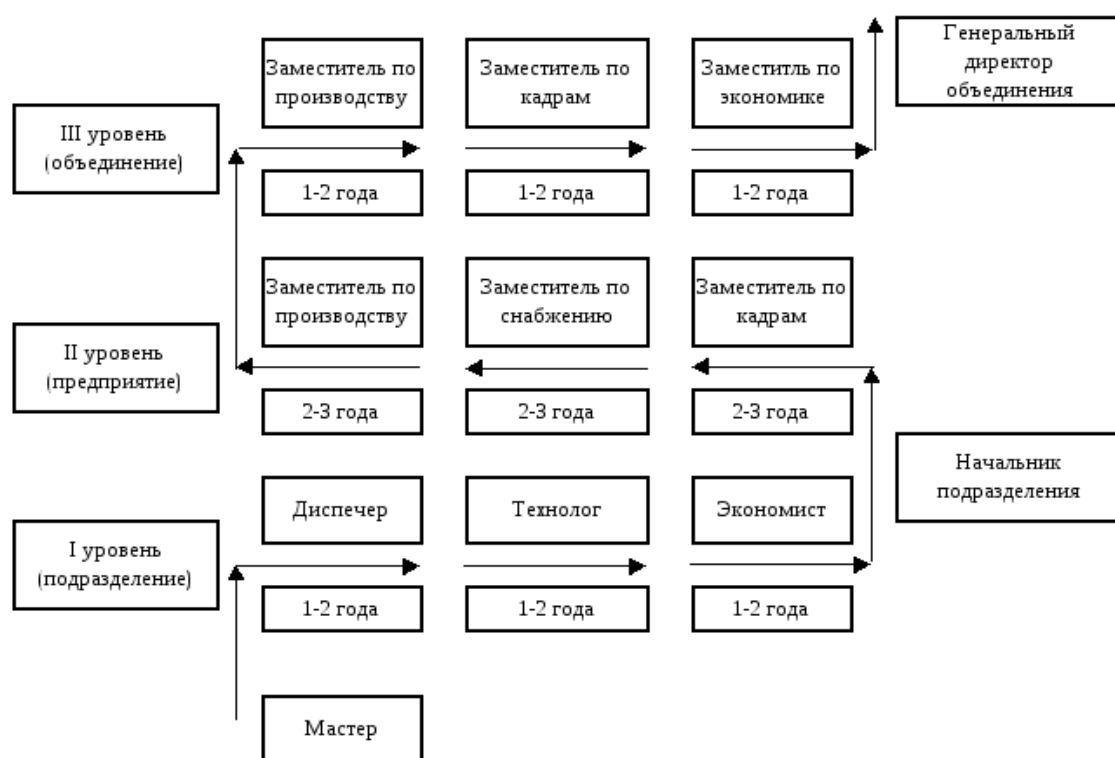


Рис.5. Модель карьеры «змея»

Главное преимущество данной модели заключается в возможности удовлетворения потребности человека в изучении современных функций управления. Это предполагает постоянное перемещение кадров в аппарате управления, наличие четкой системы назначения и перемеще-

ния и детальное изучение социально–психологического климата в коллективе.

Карьера «трамплин» широко распространена среди руководителей и специалистов (рис.6). Жизненный путь работника состоит из длительного подъема по служебной лестнице с постепенным ростом его потенциала, знаний, опыта и квалификации. Соответственно меняются занимаемые должности на более сложные и лучше оплачиваемые. На определенном этапе работник занимает высшую для него должность и старается удержаться в ней в течение длительного времени. А потом «прыжок с трамплина» ввиду ухода на пенсию.



Рис.6. Модель карьеры «трамплин»

Модель карьеры «перепутье» (рис. 7) 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. Эта карьера может быть рекомендована для совместных предприятий и зарубежных фирм, применяющих

трудовой договор в форме контракта. По своей философии это американская модель карьеры, ориентированная на индивидуализм человека.

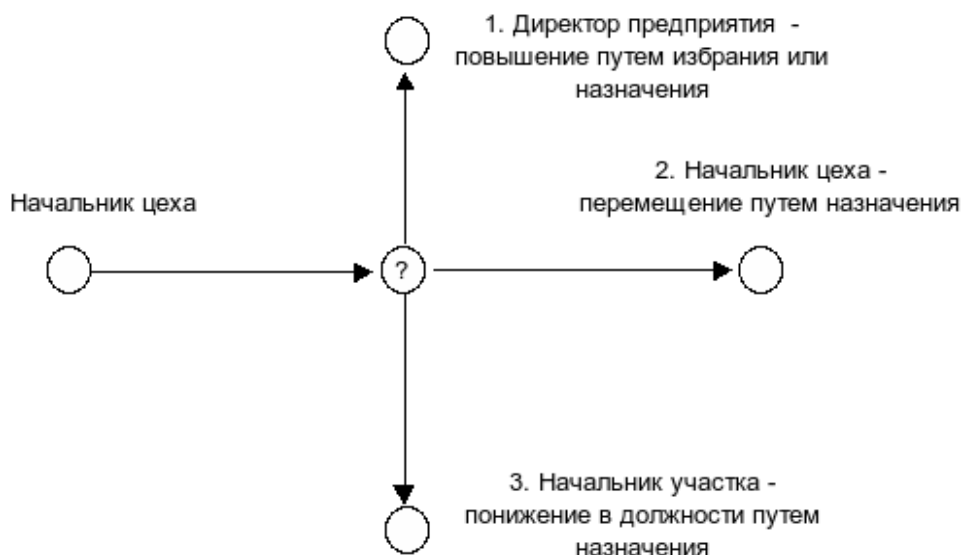


Рис.7. Модель карьеры «перепутье»

Карьерные якоря (по Э.Шейну)

Карьерный якорь – движущий мотив, побуждающий людей предпринимать усилия по развитию своей карьеры; ценность, от которой индивид ни за что не откажется при выборе пути реализации карьеры.

Характеристика карьерных якорей

Профессиональная компетентность – связана с наличием способностей и талантов в конкретной области деятельности. Люди хотят быть мастерами своего дела и особенно довольны, когда достигают успеха в ней, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать способности.



Менеджмент – ориентация личности на интеграцию усилий других людей и принятие ответственности за конечный результат. Человек с этим карьерным якорем уверен, что не достигнет целей карьеры, пока не займет должность, где будет управлять различными сторонами деятельности организации: финансами, маркетингом, разработками, продажами.

Автономия (независимость) – первичная забота для личности с этой ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Ярko выражена потребность все делать по-своему, самому решать, когда, над чем и сколько работать.

Стабильность – обусловлена потребностью в безопасности, стабильности и предсказуемости событий жизни. Различают стабильность места работы и стабильность места жительства. Первая подразумевает поиск работы в организации, которая обеспечивает долгий срок службы, имеет хорошую репутацию, заботится о своих сотрудниках. Человек второго типа, ориентированный на стабильность места жительства, связывает себя с географическим регио-

ном, «пуская корни» в определенном месте, вкладывая сбережения в свой дом.

Служение – основными ценностями при данной ориентации являются «работа с людьми», «служение человечеству», «помощь людям», «желание сделать мир лучше» и т.д.

Вызов – ключевые ценности в карьерной ориентации этого типа – конкуренция, победа над другими, преодоление препятствий, решение трудных задач. Человек ориентирован на то, чтобы «бросать вызов». Процессы борьбы и победа более важны для человека, чем конкретная область деятельности или квалификация.

Интеграция стилей жизни – человек ориентирован на объединение различных сторон образа жизни. Ему важно, чтобы все было сбалансировано (работа, семья, саморазвитие). Он больше ценит свою жизнь в целом – где живет, как совершенствуется, – чем конкретную работу, карьеру или организацию.

Предпринимательство – человек с такой карьерной ориентацией стремится создавать что-то новое, хочет преодолевать препятствия, готов к риску. Он не желает работать на других, а хочет иметь свою «марку», свое дело, финансовое богатство. Для него главное – создать дело, концепцию или организацию, построить ее так, чтобы это было продолжением его самого.

Библиографический список

Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004.

Артемов О.Ю., Архипова Н.И., Ермакова И.Н., Овчинникова Н.В.

Кадровый менеджмент: практическое руководство для руководителей и специалистов кадровых служб. – М.: ПРИОР, 2008.

Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2003.

Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник. – М.: Проспект, 2007.

Генкин Б.М., Кононова Г.А., Кочетков В.И. Основы управления персоналом: учебник для вузов. – М.: Высшая школа, 2006.

Дятлов В.А., Кибанов А.Я., Пихало В.Т. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. А.Я. Кибанова – М.: ПРИОР, 2009.

Егоршин А.П. Мотивация трудовой деятельности: учебное пособие. – Н.Новгород: НИМБ, 2010.

Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 2009.

Журавлев П.В., Карташев С.А., Маусов Н.К., Одегов Ю.Г. Технология управления персоналом. Настольная книга менеджера. – М.: Экзамен, 2008.

Кибанов А.Я., Мамед-Заде Г.А., Родкина Т.А. Управление персоналом. Регламентация труда / под ред. А.Я. Кибанова – М.: Экзамен, 2009.

Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров —управление развитием организации. Модуль 16. – М.: ИНФРА-М, 2010.

Одегов Ю.Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах: учебник. – М.: Академический проспект, 2011.

Поляков В.А. Технология карьеры. - М.: Дело ЛТД, 2009.

Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. – М.: Прогресс, 2009.

Татарников А.А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии,

Германии. – М.: Прогресс, 2009.

Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия: учебно-практическое пособие. – М.: Дело, 2008.

Управление персоналом организации /под ред. Кибанова А.Я. – М.: ИНФРА-М, 2010.

Управление персоналом организации. Практикум: учебное пособие/ под ред. А.Я. Кибанова– М.: ИНФРА-М, 2009.

Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. – М.: Бизнес-школа ИНТЕЛ-СИНТЕЗ, 2003.

Интернет -ресурсы

<http://www.ilo.ru> - официальный сайт Международной организации труда

www.rostrud.info - Федеральная служба по труду и занятости

www.expert.ru - Журнал «Эксперт»

www.rg.ru - Российская газета

www.rbc.ru - РИА «РосБизнесКонсалтинг»

www.e-graduate.ru - Портал о карьере и поисках работы

www.psyonline.ru/tests - Психологический тест профориентации

www.testpark.ru - Система профессиональной оценки специалистов

www.trainings.ru - Портал об обучении и развитии персонала в России

www.wages.com - Оплата труда и мотивация персонала

www.hrm.ru ; www.begin.ru - Ассоциация специалистов по персоналу

www.kadrovik.ru - Национальный союз кадровиков (НСК)

www.pro-personal.ru/online-journal.php - Онлайновый журнал «Управление персоналом»

www.hr-zone.net - Портал по персоналу

www.hr-journal.ru Электронный журнал «Работа с персоналом»

<http://www.ecsocman.edu.ru/> - Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент

<http://economics.ru/> - Проект института «Экономическая школа»

<http://www.akdi.ru/> - Интернет-сервер «АКДИ Экономика и жизнь»

<http://eup.kulichki.net/Catalog/All-All.htm> - Библиотека экономической и управленческой литературы

<http://www.management.com.ua/> - Интернет- портал для управленцев

<http://www.big.spb.ru/> - бизнес-инжиниринг / современная технология управления

<http://grebennikon.ru> - электронная библиотека журналов Издательского дома Гребенникова – электронная библиотека статей по маркетингу, менеджменту, финансам, управлению

<http://orlovs.pp.ru/> - высокие статистические технологии – раздел экономика и менеджмент

<http://www.md-management.ru/> - «MD-Менеджмент»: все об управлении

<http://www.bpm-online.ru/> - все об управлении бизнес-процессами, стратегией, финансами, персоналом, маркетингом

<http://www.kmttec.ru/> - технологии менеджмента знаний – Центр компетенции по технологиям менеджмента на основе знаний

<http://www.cfin.ru/management/> - менеджмент – теория и практика фин. анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы

<http://vernikov.ru/> - все о менеджменте и IT

<http://ek-lit.agava.ru/books.htm> - Библиотека экономической и деловой литературы. Читальня

<http://www.garant.ru/> - Гарант – информационно-правовой портал

<http://www.vopreco.ru/> - Журнал «Вопросы экономики»