

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Кафедра «Управление персоналом и психологии»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Карьерные стратегии молодежи

Направление подготовки (специальность) 39.03.03 «Организация работы с молодежью»

**Профиль образовательной программы «Организация работы с молодежью на
региональном и муниципальном уровне»**

Форма обучения (очная)

Оренбург 2015 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций	
1.1 Лекция № 1 Сущность и значение карьеры. Этапы и методы планирования и развития карьеры.....	
1.2 Лекция № 2 Методология управления персоналом	
1.3 Лекция № 3 Управленческие основы работы с молодежью в условиях рыночной экономики	
1.4 Лекция № 4 Методология и организация работы управления с молодежью	
1.5 Лекция № 5 Стратегическое управление персоналом	
1.6 Лекция № 6 Технология управления профориентацией, трудовой адаптацией молодежи	
1.7 Лекция № 7 Технология найма и отбора персонала	
1.8 Лекция № 8 Кадровый резерв. Организация обучения персонала	
1.9 Лекция № 9 Современные методы оценки труда персонала	
1.10 Лекция № 10 Сущность деловой карьеры	
2. Методические указания по проведению семинарских занятий	
2.1 Семинарское занятие № С-1 Сущность и значение карьеры. Этапы и методы планирования и развития карьеры	
2.2 Семинарское занятие № С-2 Методология управления персоналом	
2.3 Семинарское занятие № С-3 Управленческие основы работы с молодежью в условиях рыночной экономики	
2.4 Семинарское занятие № С-4 Методология и организация работы управления с молодежью.....	
2.5 Семинарское занятие № С-5 Стратегическое управление персоналом	
2.6 Семинарское занятие № С-6 Технология управления профориентацией, трудовой адаптацией молодежи	
2.7 Семинарское занятие № С-7 Технология найма и отбора персонала	
2.8 Семинарское занятие № С-8 Кадровый резерв. Организация обучения персонала	
2.9 Семинарское занятие № С-9 Современные методы оценки труда персонала ...	
2.10 Семинарское занятие № С-10 Сущность деловой карьеры	

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1. 1 Лекция № 1 (2 часа).

Тема: «Сущность и значение карьеры. Этапы и методы планирования и развития карьеры»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Понятие карьеры
2. Этапы жизненного пути и карьеры работника
3. Планирование и развитие карьеры

1.1.2 Краткое содержание вопросов:

1. Понятие карьеры.

Карьера (итал. *carriera* — бег, жизненный путь, поприще, от лат. *carrus* — телега, повозка) — продвижение вверх по служебной лестнице, успех в жизни.

В теории управления персоналом карьера — это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьеру — траекторию своего движения — человек строит сам, сообразуясь с особенностями внутри- и внеорганизационной реальности и главное — со своими собственными целями, желаниями и установками.

Карьера (от фр. *carrière*) — успешное продвижение вперед в той или иной области (общественной, служебной, научной, профессиональной) деятельности.

Выбор карьеры является одним из наиболее важных решений, которое человек принимает в своей жизни, т.к. достижения человека в той или иной сфере жизнедеятельности зависят от соответствия между его личностью и характером его работы, а также от совместимости личностных ожиданий в области карьеры с возможностями организации.

Понятие служебной карьеры можно трактовать и в широком, и в узком смысле.

В широком понимании карьера — это профессиональный прогресс, профессиональный рост, этапы продвижения служащего к высшей ступени профессионализма. Логичным завершением успешной карьеры является высокий профессионализм работника, признанный руководителем организации. Разумеется, что в течение всей трудовой деятельности человека оценка профессионализма может варьироваться.

В узком понимании карьера — продвижение по служебной лестнице, занятие особого статуса в своей профессиональной сфере. В этом случае карьера — это желанный путь вверх, осознано выбранный работником для получения неких моральных бонусов в виде самоутверждения и получения удовольствия от любимой работы. Это и является главным мотивом движения к определенному статусу (социальному, должностному, квалификационному).

Можно дать определение карьеры и с точки зрения ее как мобильного движения работника в сторону улучшения способа жизни, предоставляющего ему стабильность в социальном потоке бытия. Карьера — это процесс получения жизненно важных ценностей, благ, признательности в обществе и на рабочем месте.

Карьерному росту способствуют:

- 1) должностные ступени, уровни иерархии;
- 2) ступени квалификационной лестницы и связанные с ней разряды, дифференцирующие навыки и знания;
- 3) статусные ранги, отражающие вклад сотрудника в развитие организации (выслуга лет, рациональные предложения и т.п.);
- 4) ступени власти как степени влияния в организации (участие при принятии важных решений, близость к руководству);

5) уровни материального дохода (уровень зарплаты и разнообразие социальных льгот).

Карьера — это профессиональный рост человека, увеличение его влияния, авторитета, статуса в окружающей среде, проявляющийся в его продвижении по ступеням должностной, квалификационной, материальной и социальной лестницы.

Сложность карьерного роста обуславливается множеством причин, зависящих от личностных качеств индивида, делающего карьеру, от сферы, в которой формируется карьера, а также от специфики общества, в котором функционируют человек и организация.

Выделяют несколько принципиальных траекторий движения человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

Виды карьеры

Профессиональная карьера - характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях. Профессиональная карьера — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

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

- вертикальное - именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, т.е. в этом случае продвижение наиболее заметно. Под вертикальным направлением понимается подъем на более высокую ступень структурной иерархии, должностной рост;

- горизонтальное - имеется в виду либо перемещение в др. функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.). К горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения); т.е. это продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;

- центростремительное - данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях весьма привлекательно для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству предприятия. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства, т.е. это продвижение к ядру организации, центру управления, всё более глубокое включение в процессы принятия решений.

2. Этапы жизненного пути и карьеры работника.

Карьера - это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности. Например, получение больших полномочий, более высокого статуса,

престижа, власти, большего количества денег. Карьера - это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере домохозяек, матерей, учащихся и т.п. Понятие карьеры не означает непереносимое и постоянное движение вверх по организационной иерархии.

Иначе говоря, карьера - это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Различают два вида карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Эти стадии конкретный работник может пройти последовательно в разных организациях.

Наряду с профессиональной карьерой следует выделять внутриорганизационную карьеру. Она охватывает последовательную смену стадии развития работника в рамках одной организации. Внутриорганизационная карьера 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 - имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т.п.); к горизонтальной карьере можно 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. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

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

достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;

обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;

обеспечение открытости процесса управления карьерой;

устранение "карьерных тупиков", в которых практически нет возможностей для развития сотрудника; повышение качества процесса планирования карьеры; формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;

изучение карьерного потенциала сотрудников; обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;

определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную - потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Практика показала, что часто работники не знают своих перспектив в данном коллективе, это говорит 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 и до предполагаемого увольнения с работы,

необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Например, одной из форм планирования карьеры является система пожизненного найма, распространенная в Японии. Эта система возникла после второй мировой войны и доказала свою жизнеспособность и эффективность. Суть системы в том, что человек, получив образование, поступает на работу в компанию и работает там до выхода на пенсию. За это время сотрудник может поменять несколько мест, сменить сферу деятельности, продвинуться по службе и все это в рамках одной компании. Преимущество пожизненного найма в том, что каждый сотрудник в мыслях напрямую связывает себя с компанией, на которую он работает, понимает, что его личное процветание зависит от процветания его компании. Система создает уверенность в завтрашнем дне, работник почти гарантирован от увольнения. Вместе с тем, пожизненный найм имеет серьезные ограничения: эта система в Японии распространяется только на 25-30% работников в крупных компаниях; в случае ухудшения финансового положения компании все равно проводят увольнения; соглашения о гарантиях занятости не записаны в официальных документах.

Японская система пожизненного найма - это одна из форм гарантированной занятости. В настоящее время в мире растет интерес к гарантиям сохранения работы. Для этого существуют и другие, кроме указанных выше, причины:

- страх быть уволенным создает нервную обстановку снижают производительность труда;

- страх, что применение нового оборудования приведет к сокращению рабочих мест, приводит к торможению технического развития производства;

- большая текучесть кадров обходится организации дорого, особенно в тех случаях, когда речь идет о высококвалифицированном персонале.

Обеспечение гарантий занятости является одной из наиболее сложных проблем управления работой с персоналом в организациях. Некоторые руководители даже не хотят рассматривать эту проблему, считая, что в условиях рынка предприниматель сам решает, когда и кого уволить. Однако, если руководители организации ожидают от работников готовности повышать производительность, качество и эффективность, то они должны предоставить им определенные гарантии сохранения работы.

Одним из видов контроля деловой карьеры является неспециализированная карьера.

Например. Японцы твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции. Поднимаясь по служебной лестнице, человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на 3 года. Считается вполне нормально, если руководитель отдела сбыта меняется местами с руководителем отдела снабжения. Многие японские руководители на ранних этапах своей карьеры работали в профсоюзах. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специальных знаний (которые в любом случае потеряют свою ценность через 5 лет) и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным к тому же личным опытом.

На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности.

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных 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, он заботится о безопасности существования.

Далее наступает этап становления, который длится примерно пять лет от 25 до 30. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление практического опыта, навыков, растет потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. 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 от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и 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 от 60 до 65 лет. Здесь человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовиться к уходу. 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 и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта, самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые бы заменили им заработную плату данной организации при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем, пенсионном этапе карьеры в данной организации (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы в организации или выступали в виде хобби (Живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратям по пенсии. Но финансовое положение и состояние здоровья в эти годы могут сделать постоянной заботу о других источниках дохода и о здоровье.

В 3 разделе данной курсовой работы мы покажем связи между этапами карьеры и потребностями на примере японского общества. Но для того чтобы управлять карьерой, необходимо более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого в организациях, заинтересованных в эффективном управлении карьерой, проводятся специальные исследования.

Например, отдельные результаты исследований оформляют в виде карьерограммы, которая позволяет наглядно проследить путь, пройденный менеджером по карьерной лестнице.

Иногда, несмотря на самое строгое планирование, на энергичные меры по привлечению, отбору и обучению рабочей силы, человек покидает работу, на которую его наняли. Он может счесть, что эта работа его не удовлетворяет, или узнать, что открылась

возможность получить более выгодную работу. Случается, что сама компания проявляет инициативу в такой перемене, либо переводя его на другую работу, либо увольняя. В нашем курсовом исследовании мы указывали на причины, по которым люди покидают работу. Но какова бы ни была причина, потеря работника обычно означает для фирмы дополнительные хлопоты и расходы, связанные с подысканием ему замены либо извне, либо внутри компании.

Отчасти чтобы избежать расходов, связанных с подбором новых работников, компании часто заполняют открывающиеся вакансии работниками, уже имеющимися в их распоряжении. Во всяком случае, эти кандидаты уже прониклись господствующим в компании общим настроением, им уже известны ее задачи и методы деятельности. Моральный дух в компании обычно лучше, когда продвижение работников на новые должности производится из уже работающего персонала, так как в этом случае все сотрудники видят, что и у них есть шансы на повышение.

Потенциальная ошибка при повышении в должности заключается в том, что человеку могут дать работу, для которой у него нет способностей. В жизни нередки случаи, когда на работника, хорошо проявившего себя в каком-то деле, возлагают обязанности менеджера, то есть назначают на должность, требующую совсем иного рода способностей. Например, служащий отдела сбыта, которому систематически удается продать больше продукции фирмы, чем другим сотрудникам отдела, вовсе не обязательно является тем человеком, которого следует выдвинуть на должность руководителя отдела сбыта. Когда обнаруживается, что такое повышение в должности ошибочно, компания не только лишается своего нынешнего управляющего сбытом, но рискует потерять и бывшего удачливого служащего. Неспособность хорошо справляться с порученным делом обычно деморализует работника, и он теряет уверенность даже в тех способностях, какими действительно обладает.

В наше время одна из серьезных проблем, с которой сталкиваются компании, повышающие работников в должности и практикующие перевод их на другую работу, состоит в их переселении. В прошлом компании часто перемещали своих служащих из одной местности в другую, особенно тех, кого готовили к назначению на управленческие должности. Однако сегодня все меньше и меньше работников готово соглашаться на такие перемещения. Одна из причин этого кроется в том, что все чаще в семейных парах каждый из супругов делает свою карьеру; и если одного из них переводят в другой город, то либо другому приходится отказаться от явно хорошей работы, либо они вынуждены перейти на режим "разъездного" супружества, при котором они видятся друг с другом лишь по выходным дням или во время отпуска. Другая причина - изменяющиеся жизненные ценности: сегодня многие работники придают не меньшее значение общественной деятельности по месту жительства и качеству жизни, чем продвижению вверх по служебной лестнице. Часто свое влияние оказывают и чисто экономические мотивы. Продажа дома и покупка нового нередко связана с крупными издержками (особенно если на новом месте недвижимость дороже, чем на старом), а потери, обусловленные увольнением одного из супругов с работы и его пребыванием в течение нескольких месяцев на положении безработного, могут и не компенсироваться повышением жалованья или заработной платы другого супруга, которое обычно сопровождает перевод на новое место работы.

Традиционно фирмы возмещают расходы, связанные с переводом сотрудника на новое место работы, - затраты на поездки для подыскания нового жилья, на проживание в гостинице и вообще на все, что имеет отношение к переезду. Кроме того, многие корпорации теперь помогают второму супругу подыскать выгодную работу на новом месте, оказывают своим сотрудникам содействие в продаже их домов на старом месте, а иногда, если второй из супругов при переезде теряет в заработной плате, компенсируют эти потери, так же как и потери, связанные с продажей домов и покупкой новых. Многие

компании даже пересматривают свою политику перемещений и сокращают их количество до абсолютно необходимого.

В сегодняшней атмосфере корпораций, которую диктуют плоские организационные структуры, немногие менеджеры среднего звена видят для себя возможности карьерного роста; большинство, напротив, как бы застывают на достигнутом уровне. Одна из задач управляющих трудовыми ресурсами состоит в том, чтобы удерживать этих талантливых людей в компании. Такие компании, как "Пепсико" и "Хьюз Эйркрафт", используют метод "обходного маневра", например, переводят служащего из электромеханического цеха в отдел контроля за качеством продукции. Другие компании дают "застоявшимся" служащим трудные задания в незнакомых областях, чтобы расширить сферу их компетенции. Есть и другие методы усиления мотивации у тех, кто "задержался в пути". Это заграничные командировки, отпуска для научной работы и специальные программы для продвижения по службе.

На каждого нового работника, которого компания подбирает и обучает, она расходует время, энергию и деньги. Эти инвестиции потеряны в случае лишения работы имеющегося сотрудника - либо вследствие сокращения производства, либо в результате увольнения как не справившегося со своими обязанностями. Многие компании, оказавшиеся перед угрозой ухудшения экономической конъюнктуры, избегали массовых увольнений, став на путь структурной перестройки самой компании - снижения административных издержек (уменьшения количества командировок, семинаров и других излишеств), замораживания заработной платы, приостановления найма новой рабочей силы или поощрения досрочного ухода работников на пенсию. Однако иногда у компаний не остается иного выбора, кроме как пойти на сокращение штатов, то есть уменьшение численности работников. В декабре 1991 г. компания "Дженерал Моторз" под воздействием экономического спада и иностранной конкуренции объявила о своей рассчитанной на три года программе закрытия 25 заводов в Северной Америке и увольнения 74 тыс. рабочих. Поглощения, слияния, "охота" за контрольным пакетом акций заставили многие компании прибегнуть к сокращению штатов, поэтому отделам кадров приходилось проводить увольнения и справляться с их воздействием, причем одновременно как на уволенных, так и на оставшихся работников.

3. Планирование и развитие карьеры.

В настоящее время сильно ощущается борьба на рынке труда между работодателями, будь то отраслевые гиганты, монополии или компании среднего бизнеса. О нехватке квалифицированных кадров говорят все: специалисты по управлению персоналом, сотрудники рекрутинговых агентств, сами руководители компаний. Пока в основном всех волновала качественная характеристика персонала: времена в стране сильно изменились, бизнес-образование не успевает за потребностями рынка и постоянно меняющейся ситуацией на нем. В лучшем случае компании получают в качестве специалистов «полуфабрикаты», которые надо уметь доводить до готовности. При этом одни компании предпочитают сами растить себе профессионалов, другие компании брать на работу уже сформировавшихся профессионалов, умеющих самостоятельно достигать поставленных целей. Спрос на уровне качества персонала превышает предложение. Перед компаниями постоянно стоит вопрос сохранения ценных кадров. В свете сложной для нашей страны демографической ситуации, грядет превышение спроса на персонал и на количественном уровне. Таким образом, потребность компании в сохранении, удержании сотрудников возрастает, и включать данную функцию в компании необходимо уже сейчас. Что собственно и делают продвинутые компании в последнее время.

В управлении человеческими ресурсами существует понятие внутренних и внешний маркетинг персонала, то есть компания должна быть привлекательной для работающих и потенциальных сотрудников. Для этого важно знать ожидания и потребности сотрудников и смотреть, что может компания сделать, чтобы им соответствовать, а их немало. Потребности в профессиональном развитии и/или

карьерном росте это только две потребности из общего перечня потребностей. Причем это наиболее пересекающиеся потребности, востребованные как сотрудниками, так и компаниями. Ведь практически все компании без исключения заинтересованы в наличии настоящих профессионалов, кадровом резерве, руководителях и их своевременном обновлении. В данной статье мы рассмотрим, что такое профессиональное развитие и карьерный рост, для каких сотрудников данные потребности играют решающую роль в формировании желания работать в компании долго и с огоньком, что необходимо делать компании, чтобы сохранять таких сотрудников, какие сложности и подводные камни существуют при решении этой задачи.

Что такое профессиональное развитие и карьерный рост?

Часто, в обыденном представлении понятия профессиональное развитие и карьерный рост сливаются. В этом есть своя доля правды, ведь руководитель это тоже профессия. Руководителями не рождаются, руководителями становятся, так же как и профессионалами. В общем, и те и другие растут, развиваются, только по-разному, в разных направлениях и плоскостях.

Карьерный рост – это расширение ответственности и полномочий менеджера при переходе с одного уровня управления на другой. При благоприятном целенаправленном развитии это вертикальный рост, вверх в рамках одной или разных компаний. Чем выше менеджер поднимается по служебной лестнице, тем более широкими знаниями он должен обладать, и одновременно, тем меньшие требования предъявляются к их специализации. Таким образом, знания опытного топ-менеджера, возможно уже достигшего вершины своей карьеры, широки, структура их раздроблена, ярко выраженная специализация отсутствует. Однако уменьшение требований к глубине конкретных знаний по каждому отдельному их направлению компенсируется увеличением требований к способностям системного мышления руководителя.

Профессиональное развитие – это расширение знаний, умений и навыков по своей специальности. Профессиональное развитие можно выстраивать «в глубь», в таком случае принято говорить об узкой специализации, характерно, например, для американской системы менеджмента. Или профессиональное развитие «вширь», это освоение смежных функций или даже специальностей или «в бок», данную возможность лучше всего иллюстрирует система японского менеджмента с ее регулярными ротациями, в любом случае здесь речь идет о широкой специализации. Самый высший пилотаж – это когда сотрудника считают экспертом в рамках своей компетенции в компании или в профессиональном сообществе, при этом он может не являться руководителем и даже не стремиться к этому вовсе. Для профессионала характерно точное знание технологии работы и внимание к мелочам, так как от их соблюдения зависит качество продукта/результата на выходе.

Разница между карьерным ростом и профессиональным развитием заметна даже на описательном уровне, а на примерах видна еще осязательнее. Не раз приходилось слышать от руководителей компаний историю о том, как хорошего исполнителя, например, лучшего менеджера по продажам, назначили руководителем отдела и ждали, что весь отдел продаж станет таким же успешным. Однако чаще всего чуда не происходило, компания теряла талантливого сотрудника и получала посредственного руководителя. Иногда люди не выдерживали подобной неудачи, и компания теряла сотрудника уже в прямом смысле слова, так как он уходил из компании.

Далее мы попробуем разобраться в том, все ли хотят карьерного роста или профессионального развития и могут ему соответствовать.

Для каких сотрудников данные потребности играют решающую роль в формировании желания работать в компании долго и с огоньком?

В принципе в нас с детства «закладывают», воспитывают потребности в профессионализме и карьерном росте. Если спросить любого ребенка, кем он хочет стать, он, как правило, назовет какую-либо профессию или скажет, что хочет стать начальником.

Эти потребности поощряются обществом, родителями, компаниями. Дети активно осваивают те или иные профессии в играх, обучении, социализируясь с помощью инструментов придуманных обществом. Со временем для многих потребность стать руководителем или профессионалом своего любимого дела сохраняется в качестве одной из основных, для кого-то на первый план выходят другие потребности. Правда на собеседовании при приеме на работу большинство по-прежнему говорит о росте, развитии, так как это принято, положено и отсутствие подобных желаний плохой признак для работодателя. Закономерно возникают вопросы: «Сколько тех, кому интересен карьерный рост и профессиональное развитие?» и «Как их определить?». Вспомним теорию.

В социологии есть такая точка зрения, что в обществе людей можно разделить следующим образом:

инициативные, готовые идти вперед и вести за собой – 20%;

хорошие исполнители, их необходимо вдохновлять и вести за собой – 60%;

не испытывающие особого рвения к работе, их необходимо подталкивать, заставлять работать, чтобы был хоть какой-то толк – 20%.

Считается, что данную пропорцию можно экстраполировать практически на любой среднестатистический коллектив. В менеджменте существует теория XYZ, которая описывает приблизительно такие же три типа, только не показывает процентного разделения.

Как понять какие сотрудники компании, к какой группе относятся? Слушать и слышать, что они говорят, наблюдать за тем, что их мотивирует, и учитывать результаты труда. Так, если сотрудник вас уверяет, что очень хочет построить карьеру, и на вопрос из серии «Что значит для вас быть руководителем?» говорит только о статусной атрибутике (кабинет, секретарь, машина, персональное место на стоянке), стоит его проверить дополнительно. Например, поговорить о его полномочиях, ответственности, показателях эффективности на обсуждаемой руководящей позиции и понаблюдать заблестят ли глаза или желание по «непонятым» причинам улетучится.

В дополнение, рассмотрим, что говорит типологическая концепция трудовой мотивации (Герчикова В.) о том, как какие типы относятся к обучению и карьерному росту:

у «избегающего» типа, как правило, невысокая квалификация, и он не стремится ее повышать;

«профессионалы» и «патриоты» стремятся расширить круг своих функций, для них характерен высокий уровень инициативы. Они стремятся к карьерному росту ради «дела», а не ради власти и позитивно относятся к возможности обучения и повышения квалификации;

«инструментальщики» не склонны увеличивать круг своих обязанностей и не являются самыми инициативными работниками, тратить время на обучение они не любят, считая, что напрямую обучение не отразится на их зарплате;

«хозяйственник» будет стараться выстроить работу на своем участке так, чтобы максимально уменьшить зависимость от работы других, не подчиненных ему сотрудников и получить желаемую свободу действий. К обучению относится негативно, считая, что и так все умеет. Пойдет учиться только тому, что не знает и испытывает в этом реальную потребность.

Лучшими лидерами оказываются «хозяйственники» и «патриоты», в меньшей степени — «профессионалы», а наименее склонны к лидерству «инструментальщики» и работники с избегательной мотивацией.

Как и в любой другой типологии, важно помнить, что «чистые» типы практически не встречаются, у реального работника в разной степени присутствуют все типы мотивации, но все же один-два обычно являются доминирующими.

1. 2 Лекция № 2 (2 часа).

Тема: «Методология управления персоналом»

1.2.1 Вопросы лекции:

- 1 Цели управления персоналом и основные принципы.
- 2 Закономерности управления персоналом.
- 3 Современные направления развития управления персоналом.

1.2.2 Краткое содержание вопросов:

1. Цели управления персоналом и основные принципы.

Основные цели управления персоналом. Цели организации характеризуются тремя признаками: они отражают желаемые состояния в будущем; они обозначают эти состояния конкретно и отличаются от индивидуальных целей тем, что обладают свойством, обязательным для всех работников предприятия; их официально утверждают, а руководство предприятия одобряет.

Решения, затрагивающие персонал, должны ориентироваться и на экономические, и на социальные цели. Поэтому в основу положена двойная связка целей, называемых экономической и социальной эффективностью (рис. 1).

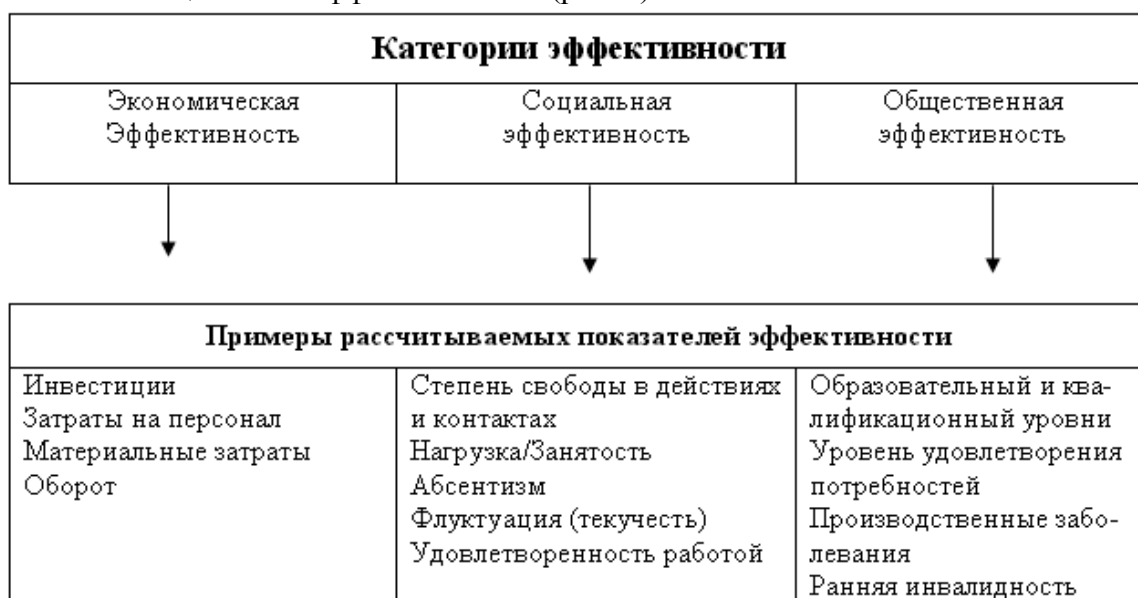


Рисунок № 2. Категории и показатели эффективности в области управления персоналом.

Принципы управления персоналом – это теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом.

В РФ традиционно распространены:

- принцип единства распорядительства;
- принцип отбора, подбора и расстановки кадров;
- принцип сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации;
- принцип контроля исполнения решений и др.

В западных корпорациях используются:

- принцип пожизненного найма;
- принцип основанного на доверии контроля исполнения заданий;
- принцип консенсуального принятия решений и др.

Управление персоналом как интегративная наука имеет следующие принципы (табл. 1). Принцип (от лат. начало, основа) – основное исходное положение какого-либо учения, теории, науки, мировоззрения, политической организации и т.д.

Таблица 1. Основные принципы науки управления персоналом

Принцип	Содержание принципа
1. Научность	Использование достижений научных дисциплин, имеющих своим объектом человека, социальные общности, организации, труд
2. Системность	Системное восприятие объектов исследования и управления, а также факторов, влияющих на поведение
3. Гуманизм	Индивидуальный подход, восприятие персонала как главного достояния организации, а каждого работника - как уникальной личности с большим потенциалом
4. Профессионализм	Наличие у работников служб управления персоналом адекватного образования, опыта и навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом конкретного предприятия

Персонал в России делится по следующим четырем признакам.

1. *По функциям в производственном процессе:*

- рабочие (основные и вспомогательные);
- ИТР (инженерно-технические работники);
- служащие;
- МОП (младший обслуживающий персонал);
- ученики;
- охрана.

2. *По характеру фактической деятельности:*

- по занимаемой должности.

3. *По принципу участия в технологическом процессе:*

- рабочие (основные и вспомогательные);
- ИТР (руководители, специалисты, технические исполнители).

4. *По сроку работы:*

- постоянные;
- временные;
- сезонные.

2. Закономерности управления персоналом.

Закономерность управления персоналом — объективно существующая необходимая связь явлений, внутренняя существенная взаимосвязь между причиной и следствием, устойчивое отношение между явлениями, связанными с управлением персоналом, взаимоотношениями между людьми и накладывающими значительный отпечаток на их характер.

Основные закономерности управления персоналом:

1. Соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы. Суть ее заключается в соответствии системы управления персоналом требованиям производства.

2. Системность формирования системы управления персоналом требует учета всех возможных взаимосвязей внутри системы управления персоналом, между ее подсистемами и элементами, между системой управления персоналом и системой управления организации в целом.

3. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом предполагает определение степени централизации функций управления персоналом в сочетании с децентрализацией их части.

4. Пропорциональное сочетание совокупности подсистем и элементов системы управления персоналом.
5. Пропорциональность производства и управления.
6. Необходимое разнообразие системы управления персоналом означает, что эта система должна иметь некоторую идентичность по отношению к производственной системе и обладать не меньшей сложностью, чем последняя.

Основные закономерности, связанные с межличностными отношениями:

1. Закономерность неопределенности отклика, ее суть — в различном восприятии людьми внешних воздействий, зависящем от различий в их личностных особенностях, характера конкретной ситуации, в которой происходит воздействие, особенностей передачи воздействия.
2. Неадекватность отображения человека человеком и неадекватность самооценки. Смысл этой закономерности состоит в том, что один человек не может постичь другого человека, а также самого себя с такой степенью достоверности.
3. Закономерность искажения смысла информации действует тем сильнее, чем большее число людей используют какой-либо массив информации, последовательно передавая ее друг другу.
4. Закономерность психологической самозащиты вытекает из того, что каждый человек ставит на первое место по отношению к другим людям физическую безопасность, пренебрегая их психологической безопасностью.

3. Современные направления развития управления персоналом.

Персонал – личный состав организации (фирмы, предприятия), представляющий собой социальную группу людей, сходных по профессиональным или иным признакам.

Персонал организации выступает специальным объектом управления, направленного на максимальное использование его потенциала для достижения организационных целей.

Управление персоналом выступает прежде всего как профессиональная функция деятельности руководителя организации и исходя из этого УП – это система согласованных и реализуемых в деятельности руководителя решений, связанных с использованием и развитием профессионального и личного потенциала сотрудников и направленных на согласование интересов и потребностей организации и ее персонала.

Цели: *согласование интересов и потребностей организации с интересами и потребностями персонала; *обеспечение достижения целей организации через организацию поведения и деятельности каждого из ее сотрудников

Задачи: *мотивация персонала; взаимодействие со службой управления персоналом; *развитие и использование профессионального потенциала персонала; *использование социально-психологических механизмов (явлений групповой динамики).

Профессиональная компетентность: социально-психологическая; аутопсихологическая компетентность; авторитет в организации; стремление к личностному росту.

Основные действия руководителя: собеседование и принятие решения о приеме на работу; расстановка кадров; оценка деятельности сотрудников; распределение заданий и контроль за исполнением; принятие решений о перемещениях, освобождении, увольнении сотрудников; материальное и моральное вознаграждение сотрудников; управление льготами и др. Управление персоналом как вид профессиональной деятельности (руководитель, специалист службы управления персоналом)

Функции: определение потребности организации в персонале; обеспечение персоналом; развитие персонала; мотивация труда и поведения персонала; правовое и информационное обеспечение процесса управления персоналом

Профессиональная компетентность: знание основ теории и практики управления человеческими ресурсами; социально-психологическая компетентность; осведомленность о стратегии развития, задачах, структуре и потребностях организации

Знание трудового законодательства.

Принципы управления персоналом:

- * Системного подхода (все действия должны быть взаимоувязаны и взаимосогласованы)
- * Профессионализма
- * Конкурентоспособность личности укрепляет конкурентоспособность организации
- * Соответствия и сохранения организационной культуры
- * Справедливости
- * Учета и удовлетворения потребностей и интересов персонала
- * Согласования потребностей и интересов персонала
- и др.

Основные направления управления персоналом: формирование стратегии управления персоналом; определение потребности; наем, отбор и прием персонала; организация профессиональной адаптации новых сотрудников; профессиональное обучение персонала; планирование и сопровождение карьеры; аттестация персонала; управление системой льгот; мотивация, высвобождение персонала и др.

1. 3 Лекция № 3 (2 часа).

Тема: «Управленческие основы работы с молодежью в условиях рыночной экономики»

1.3.1 Вопросы лекции:

1. Сущность системы управления и ее состав.
2. Цели и функции системы управления персоналом.
3. Государственная система управления персоналом.

1.3.2.Краткое содержание вопросов:

1. Сущность системы управления и ее состав.

1. **Управление** – свойство, внутренне присущее любым сложным системам на любой ступени развития.

2. **Управление** – это способность целостных динамических систем производить структурную и функциональную перестройку в ответ на изменения в условиях внутренней и внешней среды их существования.

3. **Управление** – это процесс воздействия субъекта на объект, направленный на упорядочение, сохранение, разрушение или изменение системы объекта в соответствии с поставленной целью.

4. **Управление** – есть функция организованных систем различной природы (биологических, технических, социальных), обеспечивающая их целостность, т.е. достижение стоящих перед ними задач, сохранение их структуры, поддержание должного режима их деятельности.

Основные направления деятельности, связанные с управлением персоналом:

- формирование системы управления персоналом;
- планирование кадровой работы;
- проведение маркетинга персонала;
- определение потребности организации в персонале;
- определение кадрового потенциала организации;
- обеспечение системы управления персоналом: информационное, техническое, правовое, нормативно-методическое и делопроизводственное;
- оценка деятельности подразделений организации;
- оценка экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Система управления персоналом:

1. Подсистема условий труда: соблюдение требований психофизиологии труда, соблюдение требований эргономики труда, соблюдение требований технической эстетики, охрана труда и техника безопасности, охрана окружающей среды;

2. Подсистема трудовых отношений: анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, анализ и регулирование отношений руководства, управление производственными конфликтами и стрессами, социально- психологическая диагностика, соблюдение этических норм взаимоотношений, управление взаимодействием с профсоюзами;

3. Подсистема оформления и учёта кадров: оформление и учёт приёма, увольнений, перемещений; информационное обеспечение системы кадрового управления, профориентация, обеспечение занятости;

4. Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала: разработка стратегии управления персоналом, анализ кадрового рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы; планирование кадров; взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию; оценка кандидатов на вакантную должность; текущая периодическая оценка кадров;

5. Подсистема развития кадров: техническое и экономическое обучение, переподготовка и повышение квалификации, работа с кадровым составом, планирование и контроль, профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников;

6. Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда: нормирование и тарификация трудового процесса, разработка систем оплаты труда, использование средств морального поощрения, разработка форм участия в прибылях и капитале, управление трудовой мотивацией;

7. Подсистема юридических услуг: решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной деятельности;

8. Подсистема развития социальной инфраструктуры: организация общественного питания, анализ сложившейся оргструктуры управления, управление жилищно - бытовым обслуживанием, развитие культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными, конфликтами и стрессами, организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления;

9. Подсистема разработки оргструктур управления: анализ сложившейся оргструктуры управления, проектирование оргструктуры управления, разработка штатного расписания, построение новой оргструктуры управления.

2. Цели и функции системы управления персоналом.

Функции управления, отражающие содержание выполняемых работ:

1. **Общие функции управления**, определяющие развитие и движение системы. Они отражают основные объективно необходимые взаимосвязи в любом процессе управления. Их еще иногда называют универсальными. В научной литературе называют разные общие функции управления. Например, планирование и прогнозирование, организация и регулирование, координирование, контроль, учет и т.д.

2. **Специальные функции управления**, обеспечивающие организующее воздействие на отдельные стороны деятельности, что способствует выполнению различных видов работ. Они являются рабочим инструментом общих функций. К ним можно, например, отнести такие функции, как мотивация, администрирование.

3. **Вспомогательные функции**, обеспечивающие обслуживание процессов общего и специального управления. С их помощью создаются необходимые условия для нормальной деятельности всех звеньев управления.

Этот тип классификации функций управления получил наиболее широкое распространение не только в теории, но и в практике управления, особенно при

разработке структур управления, определении нормативов численности штата управления.

Функции управления по характеру деятельности

К данным функциям относят те, которые находят различные области применения, необходимые для той или иной сферы управления. К таким относятся, например, административные, технические, производственные, экономические и хозяйственные функции.

А. Файоль, рассматривая функции промышленного предприятия, выделял шесть групп: технические, коммерческие, финансовые, страховые, учетные и административные. При этом он подчеркивал, что такие функции осуществляются на любом (простом или сложном, небольшом или крупном) предприятии.

Функция управления как технология управления проявляет себя:

- в комплексе операций;
- в совокупности и последовательности методов и приемов;
- в требованиях к организационно-техническим условиям.

Функция управления и ее операции представляют собой конкретные виды труда работников управления, а технология управления – совокупность приемов, способов их выполнения при работе с информацией.

Деление функций на операции способствует улучшению организации управленческого труда путем закрепления этих операций за тем или иным работником. Работников управления подразделяют на такие группы:

- руководители, которые принимают решения, организуют их выполнение и несут за это единоличную ответственность (министры, заместители министров, директора, заместители директоров, руководители служб, начальники цехов и отделов и т.д.);
- специалисты, которые разрабатывают, готовят, предлагают варианты решений и несут за это личную ответственность (экономисты, бухгалтера, программисты и т.д.);
- технические исполнители, которые осуществляют сбор информации, ее обработку, хранение, кодирование, декодирование (регистраторы, секретари, учетчики, делопроизводители, архивариусы и т.д.).

Принципы управления

Принципы управления относятся к числу важнейших категорий управления. Под ними понимаются основные фундаментальные идеи, представления об управленческой деятельности, вытекающие непосредственно из законов и закономерностей управления.

Принципы управления отражают объективную реальность, т.е. они объективны. Вместе с тем принцип – это идея, субъективная конструкция и построение, которое мысленно совершает руководитель на уровне своего подсознания, общей и профессиональной культуры.

Принцип играет в процессе управления роль критерия выбора решения и нормативности.

Знаменитый французский специалист в области теории управления А. Файоль отмечал, что дело не в недостатке или избытке принципов, а в том, что надо уметь ими оперировать.

Различают общие принципы управления, проявляющиеся во всех без исключения управленческих процессах. Следует заметить, что в научной литературе можно обнаружить большой перечень общих принципов управления. Например, к ним принято относить:

- Принцип обратной связи.
- Принцип преобразования информации.
- Принцип целенаправленности.
- Принцип перспективности.
- Принцип оптимальности.

Выделяют **принципы, в соответствии с которыми осуществляется построение и функционирование системы управления.**

К таким принципам относятся:

- разделение функций управления и на их основе построение структуры управления, интеграции и дифференциации функций, которые выражаются в единстве системы органов управления;
- сочетание операций различных функций управления – функций органа управления и внутренней структуры органа управления;
- сочетание централизма и автономности в организации структуры управления;
- принцип иерархии системы управления. Необходим для распределения информации и организации ее движения по ступеням системы управления, что обеспечивает взаимодействие высшего, среднего и низшего уровней управления.

Соблюдение принципов в построении структуры управления дает возможность комбинировать, совмещать функции управления, разделять их по временному и пространственному признакам и устанавливать связи управления в иерархии взаимоотношений органов управления.

Сущность основных методов системы управления персоналом можно свести к следующему:

- **системный подход** к анализу, формированию и совершенствованию;
- **метод структуризации целей**, позволяет обеспечить увязку и сопоставимость целей разных уровней управления персоналом;
- **метод декомпозиции** позволяет расчленить сложные явления на более простые;
- **метод функционально-стоимостного анализа** позволяет выявить лишние и дублирующие функции управления персоналом, определить степень централизации и децентрализации функций и в конечном итоге выбрать вариант системы управления, который без потерь эффективности требует наименьших затрат;
- **метод творческих совещаний** предполагает коллективное обсуждение направлений развития системы управления персоналом группой ведущих специалистов и руководителей;
- **метод сравнений** позволяет проводить сравнение действующей системы управления персоналом организации с другой аналогичной системой передовой организации или нормативным состоянием, который сформирован на положительном опыте других организаций и предприятий.

3. Государственная система управления персоналом.

Государственная система управления трудовыми ресурсами Российской Федерации включает совокупность органов государственной законодательной, исполнительной и судебной власти и управления, централизованно регулирующих основные социально-трудовые отношения, а также методы управления и механизм их использования. Ее задачами являются принятие законов, контроль за их исполнением, выработка и реализация политики и рекомендаций в области социально-трудовых отношений в стране, охватывающих вопросы оплаты и мотивации труда, регулирования занятости и миграции населения, трудового законодательства, уровня жизни и условий труда, организации труда и конфликтных ситуаций и т.д. В условиях рыночных отношений государственное регулирование социально-трудовых отношений носит ограниченный характер и, как свидетельствует опыт развитых стран, касается вопросов трудового законодательства, занятости, оценки уровня жизни и некоторых других.

В условиях современной России для сферы труда характерен переход от монополии государства в административном определении правил регулирования социально-трудовых отношений к их **программно-нормативной регламентации** на принципах демократизации и регионализации. Это означает установление при помощи нормативных актов (законов, указов, постановлений) границ, в рамках которых действуют субъекты социально-трудовых отношений.

Трудовой кодекс РФ регламентирует трудовое поведение в различных ситуациях (прием на работу, увольнение, охрана труда, компенсации работникам, отпуска и т.д.) представителей администрации, наемных работников, профсоюзов. Закон о банкротстве предприятий в отдельных статьях регулирует отношения между трудовым коллективом и администрацией в случае санации (банкротства) предприятия, охватывая более узкий круг вопросов (выплата заработной платы и порядок увольнения). В законодательстве закреплены права и обязанности сторон и в таких вопросах, как защита от дискриминации, применение детского труда, безопасность, гигиена труда и др.

Программы подразделяются на федеральные, призванные решать проблемы общенационального или межрегионального масштаба (например, Программа содействия занятости населения РФ, Программа поддержки малого предпринимательства), региональные (например, Программа развития экономики и культуры малочисленных народов Севера), отраслевые (например, Программа санации неперспективных и особо убыточных шахт и разрезов угольной промышленности России), частные (например, программа самозанятости).

Законодательная власть осуществляет принятие законов, содержащих обязательные правила поведения, в том числе в области социально-трудовых отношений. Она представлена Федеральным Собранием в лице двух палат - Совета Федерации и Государственной Думы.

Федеральные законы в области трудового законодательства принимаются Государственной Думой. Совет Федерации также обладает правами по участию в законодательной деятельности, но они имеют иной характер, чем у Госдумы. Совет Федерации не наделен правом принимать законы, но он правомочен одобрять или отклонять федеральные законы, принятые Госдумой. Значительную роль в осуществлении парламентского контроля играют комитеты палат. Комитеты и комиссии палат - органы, способствующие эффективной деятельности парламента, реализации его компетенции через подготовку, экспертизу, обоснование законов и других нормативных документов.

Органы исполнительной власти осуществляют исполнение законов; на них возлагается исполнительно-распорядительная деятельность. Исполнительную власть осуществляет Правительство РФ, формируемое Президентом. Правительство обеспечивает соответствие Конституции РФ федеральных законов, нормативных указов Президента в области социально-трудовых отношений на практике.

Деятельность Правительства охватывает по существу все стороны жизни общества. В сфере управления экономикой оно разрабатывает федеральный бюджет, программы экономического развития. В сфере социальной политики - программы социального развития и др. Правительство формирует федеральные и отраслевые министерства, службы и агентства и в их числе как специализированные на вопросах труда и управления трудовыми ресурсами (Федеральная служба по труду и занятости Министерства здравоохранения и социального развития РФ), так и образовательные, научные. В состав отраслевых и иных министерств и ведомств входят подразделения по управлению кадрами, трудом, оплатой труда и т.п.

Судебные органы осуществляют правосудие: наказание нарушителей, разрешение проблем, конфликтов, связанных с применением трудового законодательства. Судебную власть представляют суды: Верховный, Высший Арбитражный и Конституционный, федеральные суды, а также Министерство юстиции.

Министерство юстиции РФ обеспечивает реализацию государственной политики, в том числе в социально-трудовой области. Его задачами являются:

- участие в правовом обеспечении нормотворческой деятельности Президента РФ и Правительства РФ (проводит экспертизу законов, разрабатывает проекты нормативных актов);

- государственная регистрация нормативных актов центральных органов федеральной исполнительной власти, затрагивающих права, свободы и законные интересы граждан;
- организация и развитие системы юридических услуг в целях реализации прав, свобод и законных интересов граждан;
- сотрудничество с ассоциациями адвокатов в интересах развития правовой помощи гражданам;
- повышение квалификации кадров учреждений и организаций юстиции;
- участие в правовом просвещении граждан и др.

В решении ряда социально-трудовых проблем важную роль играют также различные организации **профсоюзов** (при заключении коллективных договоров, генерального и отраслевых (тарифных) соглашений и др.). Через профсоюз работники и работодатели договариваются по следующим вопросам: форма, система, размер оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты; механизм регулирования оплаты труда, исходя из роста цен, уровня инфляции; занятость работников; продолжительность рабочего времени и времени отдыха, а также отпусков; меры по улучшению условий и охраны труда; медицинское и социальное страхование; интересы работников при приватизации предприятий и ведомственного жилья; техника безопасности и охрана здоровья работников на производстве.

Многие вопросы управления трудовыми ресурсами рассматриваются с учетом международных соглашений, конвенций и других документов в области труда, которые являются обязательными для государств - членов МОТ, каковым является и Россия.

Центральным органом федеральной исполнительной власти, осуществляющим руководство работой по обеспечению единой государственной политики в области труда, занятости и социальных вопросов и одновременно координирующим работу по этим направлениям в Российской Федерации, является Министерство здравоохранения и социального развития РФ, которое работает во взаимодействии с центральными органами федеральной исполнительной власти, субъектов Федерации и с общественными организациями. Это министерство, подведомственные ему организации, учреждения, предприятия и органы по труду и занятости населения субъектов Федерации образуют единую государственную систему управления социально-трудовыми вопросами в Российской Федерации.

1. 4 Лекция № 4 (2 часа).

Тема: «Методология и организация работы управления с молодежью»

1.4.1 Вопросы лекции:

1. Сущность организационной структуры СУП.
2. Виды организационных структур.
3. Факторы, влияющие на организационную структуру

1.4.2. Краткое содержание вопросов:

1. Сущность организационной структуры СУП.

Организационная структура управления представляет собой сложную совокупность связей и отношений, соответствующих им организационных форм производственного и общественного процессов, складывающихся по мере развития производительных сил и производственных отношений. Организационная структура управления обеспечивает условия для получения необходимого эффекта при полном использовании (загрузке) ее элементов с учетом разнообразия социально-экономических интересов. Иначе говоря, организационная структура выражает: а) уровень технико-технологической зрелости общества, развитость его производительных сил; б) организационные отношения и формы экономических связей участников общественного производства; в) социальные цели и средства достижения поставленных задач; г) политическую надстройку, общественные и политические движения.

Организационная структура включает две имманентные составные части – структуру и организацию. Под структурой понимается форма упорядоченности элементов системы, совокупность взаимосвязанных звеньев, образующих систему. Организация элементов системы внутри и вне ее зависит от реализуемых целей и свойств самих элементов. Структура отражает внутреннюю форму организации системы, ее статику. Организация существует в любой системе, но в каждой она выражена определенной структурой. Это обстоятельство доказывает более широкую значимость организационных отношений по сравнению с управленческими, ибо последние действуют только в общественных системах и только при побуждении людей к целесообразному действию.

2. Виды организационных структур.

Следует обратить внимание на типизацию организационных структур и связанную с ней типизацию производственных процессов, что имеет практическое значение для процесса. Выбор путей реформирования нуждается в методологической разработке и теоретическом обосновании.

В настоящее время в процесс реформирования втянуты два типа организационных структур: экстенсивный (командно-административный) и интенсивный (рыночный). Применение такой типизации организационных структур позволяет достаточно определенно выделить стратегический тип общественного устройства, который обеспечивает социальный, технический, экономический и политический прогресс.

Экстенсивный тип организационных структур управления несмотря на свою консервативность (а может быть благодаря этому) является довольно распространенным и нет оснований считать, что он несет на себе печать регресса. Да, в нем присутствуют черты, с которыми следует бороться. Однако они же дают возможность удержать от окончательного развала действующие структуры власти и управления.

Следует выделить характерные черты организационных структур управления экстенсивного типа:

- командно-бюрократический централизм как в отраслевом (ведомственном), так и территориальном (субъектов Федерации) управлении;
- недостаточная гибкость и восприимчивость к изменениям, вызванным научно-техническим и социальным прогрессом;
- затратный принцип мотивации экономического и социального развития, при котором поощрялись не конечные результаты (готовый продукт, объект, прибыль), а освоенные суммы затрат;
- административно-правовые (командно-директивные) методы управления, превалирующие над экономическими и коллегиальными, что способствует развитию бюрократизма и формализма в управлении;
- слабая адаптация организационных структур к меняющимся условиям производства, управления, новым организационным отношениям; – отсутствие механизма замены морально стареющих или уже устаревших организационных структур управления как на производстве, так и в государственных органах.

Система управления на макро- и микроуровнях должна быть такой, при которой действует объективный механизм самосовершенствования. Таким механизмом является рынок и рыночные организационные отношения. Они предлагают разнообразные организационные формы развития, сочетающие централизацию государственного управления с самостоятельностью развития субъектов собственности и хозяйствования. Необходимая мобильность и стабильность структуры зачастую достигается стихийно (по желанию владельцев-акционеров).

Особенность организационных структур управления интенсивного типа в условиях рыночных отношений заключается в значительном повышении роли социальных факторов общественного развития, что требует сбалансированности всех элементов организационной структуры общественного производства. Смена приоритетов меняет все связи между элементами структуры, акцентирует внимание руководителей всех уровней

управления не на командных функциях, а на социально-экономических целях развития системы.

Предпосылки создания организационных структур управления. Общими предпосылками создания качественно новых организационных структур являются:

1) радикальное преобразование производственно-технического аппарата предприятий (организаций) на основе научных достижений и новой техники (технологии), что позволяет оптимизировать структурную политику в регионах и в стране в целом, создавать режим благоприятствования.

2) совокупность потребностей человека является основой дерева целей современного общества. Его быт, духовные запросы становятся тем общественным индикатором, с помощью которого определяются направления инвестиционной, научно-прикладной, экономической и технической политики. Критерием качества организационных структур производства и управления в контексте последнего является материальное и духовное состояние личности;

3) демократизация производства и управления. Свобода предпринимательства, развитие самоуправленческих структур и желание огромного количества субъектов собственности внести в процесс производства и управления качественно новые мотивы деятельности. Вероятно, именно на этом пути открываются неограниченные возможности социального, экономического и научно-технического прорыва на пути к формированию рыночных отношений.

Классификация организационных структур управления. Множество типов организационных структур обусловлено большим разнообразием критериев их классификации. Среди них можно выделить общие, особенные и частные. К общим относятся объективные критерии: типы воспроизводства, формы обобществления и масштабы общественного развития. К особенным структурам – формы собственности, принципы организации управления, типы связей. К частным – организационные формы управления (фирмы, ассоциации, концерны, акционерные и другие общества и т.д.). Следовательно, организационные структуры можно классифицировать по типам воспроизводственного цикла на экстенсивные и интенсивные, по уровню обобществления – крупного и малого бизнеса, смешанные (горизонтального типа), совместные (международные), национальные и транснациональные; по способу принятия решений – коллегиальные и командные; по формам собственности – государственные, частные и различные их модификации; по принципам организации управления – отраслевой (межотраслевой), территориальный (региональный и федеральный), основного производственного звена и хозяйственных систем; по типам связей – координационные и корпоративные; по видам управления – линейные (командно-административные), функциональные (штабные), комбинированные (линейно-функциональные), программно-целевые (локальные, реализующие в любой структуре сопутствующую цель).

По мере укрепления рыночных организационных отношений происходит формирование новых организационных структур управления, которые представляют собой систему принципиально новых элементов, действенность которых обусловлена объективными факторами развития общества. Влияние последних предопределило создание единого мирового механизма хозяйствования, без учета которых Российская Федерация не может рассчитывать на социальный, экономический, научно-технический и политический прогресс.

3. Факторы, влияющие на организационную структуру.

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов.

Первичные факторы.

1. Точки концентрации внимания высшего руководства. Обычно то, на что обращают серьезное внимание руководители, о чем они часто говорят как об имеющем важное значение для организации, постепенно превращается в предмет внимания и заботы

сотрудников и включается в число норм, на базе которых складывается критериальная база поведения людей в организации.

2. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. В случае, когда в организации возникают критические ситуации, сотрудники организации испытывают обостренное чувство беспокойства. Поэтому то, как руководство подходит к разрешению проблем кризисной ситуации, чему оно при этом отдает предпочтение, находит свое дальнейшее проявление в формировании системы ценностей и верований, которые приобретают характер реальности для членов организации.

3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. В силу того, что руководители занимают особое положение в организации и на них обращено внимание сотрудников, стиль их поведения, их отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации. Работники организации сознательно или неосознанно подстраивают свои действия под ритм работы руководителя, дублируют его подход к выполнению своих обязанностей и тем самым как бы формируют устойчивые нормы поведения в организации.

4. Критериальная база поощрения сотрудников. На формирование организационной культуры большое влияние оказывает то, по каким критериям происходит поощрение сотрудников. Члены организации, осознав то, за что они получают вознаграждение либо же наказание, достаточно быстро формируют для себя представление о том, что хорошо, а что плохо в данной организации. Усвоив это, они становятся носителями определенных ценностей, закрепляя тем самым и определенную организационную культуру.

5. Критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации. Так же, как и в случае с поощрением, критерии, используемые руководством при отборе на работу в организацию, при продвижении сотрудников и их увольнении, оказывают очень сильное влияние на то, какие ценности будут разделяться сотрудниками организации, и следовательно, играют существенную роль при формировании организационной культуры.

В группу вторичных факторов в соответствии с концепцией Шейна входят следующие факторы:

1. Структура организации. В зависимости от того, как сконструирована организация, как распределяются задачи и функции между подразделениями и отдельными сотрудниками, насколько широко практикуется делегирование полномочий, у членов организации складывается определенное представление о том, в какой мере они пользуются доверием у руководства, о том, насколько в организации присутствует дух свободы и ценится инициатива сотрудников.

2. Система передачи информации и организационные процедуры. В организации поведение сотрудников постоянно регламентируется различными процедурами и нормами. Люди коммуницируют определенным образом и по определенным схемам, заполняют определенные циркуляры и формы отчетности, с определенной периодичностью и в определенной форме отчитываются о проделанной работе. Все эти процедурные моменты в силу регулярности и повторяемости создают определенный климат в организации, который глубоко проникает в поведение ее членов.

3. Внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация. Дизайн помещения, используемые принципы размещения сотрудников, стиль декорирования и тому подобное создают у членов организации определенное представление о ее стиле, об их позиции в организации и, в конечном счете, о ценностных ориентирах, присущих организации.

4. Мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации. Бытующие в организации легенды и рассказы о том, как создавалась организация, какие выдающиеся события были в ее истории, кто из людей и каким образом оказал сильное влияние на ее развитие, способствуют тому, что система

устойчивых представлений о духе организации сохраняется во времени и доводится до членов организации в яркой эмоциональной форме.

5. Формализованные положения о философии и смысле существования организации. Положения о философии и целях организации, сформулированные в виде принципов работы организации, Набора ее ценностей, заповедей, которым необходимо следовать, чтобы сохранять и поддерживать дух организации, в том случае, если они должным образом доводятся до всех ее членов, способствуют формированию организационной культуры, адекватной миссии организации.

Каждый из десяти первичных и вторичных факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиваться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры. На стадии выполнения стратегии значительные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией. Однако следует подчеркнуть, что если организационная структура относительно легко может быть подвергнута изменениям, то изменение организационной культуры представляет собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу. Поэтому на уровне стадии определения стратегии, предшествующей стадии ее выполнения, необходимо по возможности максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться выбирать такую стратегию, которая не потребует осуществления заведомо невыполнимых действий по изменению организационной культуры.

1. 5 Лекция № 5 (2 часа).

Тема: «Стратегическое управление персоналом»

1.5.1 Вопросы лекции:

1. Кадровая политика как основа формирования стратегии управления персоналом.
2. Система стратегического управления персоналом организации.
3. Реализация стратегии управления персоналом.

1.5.2. Краткое содержание вопросов:

1. Кадровая политика как основа формирования стратегии управления персоналом.

Прежде всего, необходимо отметить тот факт, что персонал или человеческие ресурсы являются одним из ключевых ресурсов компании. Причем глобальные тенденции, фиксирующиеся в мировой бизнес – среде, делают акцент даже не на человеческих ресурсах, а на человеческом капитале. В том случае, если мы рассматриваем персонал как человеческий капитал, то не просто переводим расходы на персонал с уровня затрат, на уровень инвестиций, а рассматриваем комплексную систему, в которой присутствует маркетинговый подход к персоналу как ресурсу, и действуют общие законы управления капиталом.

Подходы к рассмотрению сотрудников компании в качестве человеческого ресурса или человеческого капитала зависят от ряда факторов, среди которых:

- Стадия развития бизнеса компании или стадия развития организации
- Стратегия развития компании в целом
- Позиция менеджера по персоналу в компании
- Уровень управления или уровень менеджмента в компании
- Технология работы компании, включая систему взаимодействия с клиентами

При анализе кадровых стратегий предприятий становится очевидным, что они являются конкретизацией, частным случаем общей экономической стратегии владельцев, при этом на качество кадровой стратегии влияет «качество» собственников и менеджмента (что в российских условиях нередко совпадает).

По результатам экономических исследований Александры Московской можно выделить три основных типа экономических стратегий предприятий, в зависимости от которых, как правило, реализуются и кадровые стратегии.

- Стратегия, направленная на стабильное фиксирование бизнес – ситуации, удержание рынков или их ключевых сегментов.

Как правило, на подобную кадровую стратегию ориентированы предприятия, существовавшие еще в советское время приватизированные таким образом, что основной пакет акций сконцентрирован у администрации и аффилированных с ней сторонних инвесторов. Также на подобную стратегию ориентируются те организации, которые уже завоевали достаточно большую часть рынка, для успешного развития необходим определенный период накопления капитала для следующего рывка, и основная задача при этом ставится не агрессивное развитие, а удержание позиций.

- Стратегия, направленная на максимизацию прибыли в краткосрочной перспективе («стратегия рыночного спринтера»).

Кадровая стратегия при этом не носит целостного характера. Можно говорить о ситуативном реагировании на создавшуюся ситуацию, при подобной общей стратегии развития основная цель компании – быстрый и агрессивный рывок вперед, максимизация прибыли, высокомаржинальные продажи / производство.

- Стратегия, направленная на развитие производства, – внедрение новых технологий, завоевание рынков, улучшение бизнеса в целом («стратегия рыночного стаера»).

Кадровая составляющая такой стратегии носит характер поиска адекватного улучшения кадрового потенциала предприятия, что создает условия для оптимизации численного и качественного состава работников, соответствующих капиталовложений в повышение квалификации и переквалификацию рабочей силы, и обеспечение условий для ее наиболее полного использования. Кадровая политика при такой стратегии носит продуманный характер, находится в полной взаимосвязи с общей стратегии развития. Персонал рассматривается как ключевой ресурс, от которого в целом зависит развитие предприятия.

Разработка кадровой политики является ключевым элементом стратегического планирования организации. Особая задача кадровой политики заключается в подготовке ответов на все вопросы, связанные с управлением персоналом/человеческими ресурсами.

Примером стратегических целей в системе стратегического управления персоналом могут служить:

- Регулирование уровня оплаты труда, достаточного для подбора, удержания и мотивации персонала на всех организационных уровнях

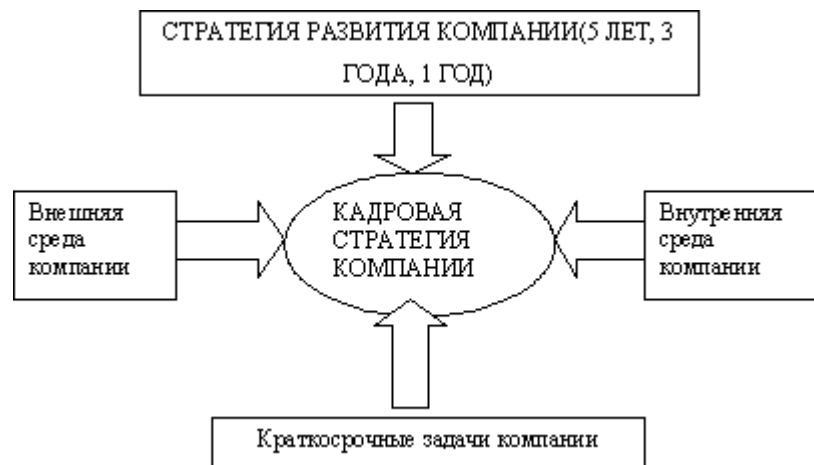
- Постановка высокого приоритета в развитии лидерства на ключевых должностях

- Обеспечение эффективных программ обучения и развития для повышения квалификации всего персонала и формирования высокой динамики внутренней ротации кадров

- Развитие эффективных систем коммуникации между управленческим звеном и другими сотрудниками, между департаментами и отделами.

- Создание механизмов борьбы с последствиями психологического восприятия перемен

Управление кадровыми ресурсами - вопрос актуальный во все времена. «Управление представляет собой не что иное, как «настраивание» других людей на труд» - сказал легендарный американский менеджер Ли Якокка.



Таким образом, необходимо отметить, что именно при разработке кадровой стратегии необходимо очень точно оценивать как влияние внешней среды, так и внутреннюю корпоративную культуру компании. Учитывая также, что реализация всех остальных стратегий компании, так или иначе, связана именно с персоналом компании, необходимо признать, что кадровая стратегия в этом смысле становится ключевой.

Также отражением кадровой стратегии и политики являются правила и процедуры компании.

Рассматривая все процессы, входящие в функцию управления персоналом вольно или невольно мы приходим к выводу о том, что все они являются исключительно системными, т.е. базирующимися на стратегии развития компании и, соответственно, и являющимися отражением кадровой политики.

Таким образом, для полномасштабной, а главное эффективной и результативной кадровой стратегии необходимо единство следующих составляющих:



В этом случае реализуется системный подход в развитии компании, кадровая стратегия, как впрочем, и другие функциональные стратегии базируются на стратегии развития компании в целом. Стратегия развития компании продвигается на уровень функциональных стратегий и далее на оперативный уровень управления. Компания в целом работает на достижение определенных понятных целей, которые едины для стратегического, и оперативного уровня управления. Более того, в этом случае, кадровые политики и процедуры являются именно инструментом управления, а не существуют сами по себе, оторвано от реальной жизни. При формулировании кадровой стратегии, как и любой функциональной стратегии в этом случае достаточно эффективным может быть метод сбалансированных показателей.

2. Система стратегического управления персоналом организации.

Кадровая политика предусматривает в первую очередь формирование стратегии управления персоналом организации.

Термин «стратегическое управление» был введен в 1960—1970-х гг.

Стратегическое управление – это система менеджмента, ориентирующаяся на человеческий капитал как основу компании, гибко реагирующая на динамику изменений внешней среды, проводящая своевременные изменения в организации, позволяющие добиться конкурентных преимуществ через приближение своей деятельности к запросам покупателей, что обеспечивает долгосрочное устойчивое развитие и достижение поставленных целей. Стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентного человеческого капитала предприятия с учетом динамики внешних и внутренних факторов, позволяющее организации выживать, развиваться и реализовывать долгосрочные цели. Цель стратегического управления персоналом – обеспечить адекватное состоянию внешней и внутренней среды

Формирование человеческого капитала предприятия в расчете на долгосрочный период.

Стратегическое управление персоналом направлено на решение следующих задач:

1. Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии со стратегией;
2. Формирование внутренней среды организации таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритетные мотивы стимулируют воспроизводство и полное использование трудового потенциала и совершенствование стратегического управления;
3. Исходя из установок стратегического управления можно решать задачи, связанные с функциональными подразделениями структуры управления, в том числе управления персоналом;
4. Возможность разрешения противоречий в вопросах централизации – децентрализации управления персоналом. Важнейший принцип стратегического управления – разграничение полномочий и задач по их стратегиям и иерархическому уровню исполнения.

3. Реализация стратегии управления персоналом.

Как и любой процесс управления, стратегическое управление обязательно включает следующие этапы:

- этап анализа;
- этап планирования (выбора);
- этап реализации принятого решения.

На этапе **анализа** определяются и оцениваются наиболее важные для развития организации факторы, называемые стратегическими факторами. Эти факторы относятся как к внешней, так и к внутренней среде организации. Наиболее распространенным инструментом анализа стратегических факторов является выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (SWOT-анализ).

На следующем этапе происходит формулирование возможных организационных стратегий и **выбор** лучшей стратегической альтернативы для ее реализации. Также на этом этапе происходит формулирование **миссии и целей организации**.

Когда общая стратегия сформулирована, внимание стратегического менеджмента переключается на процесс ее **реализации**. Стратегия воплощается в жизнь через разработку программ, бюджетов, и процедур, которые можно рассматривать как краткосрочные и среднесрочные планы реализации стратегии.

Таким образом, рассматривая управление персоналом в контексте стратегического управления организацией, формирование стратегии управления персоналом предполагает следующие **этапы**:

1. миссия организации;
2. анализ внешней и внутренней среды;
3. формирование и выбор стратегии;
4. реализация стратегии;

5. оценка и контроль за ходом реализуемой стратегии.

Формирование стратегии управления персоналом может проходить двумя способами:

1. снизу — вверх: Подразделения ----- ► Собственная стратегия и план мероприятий ► Интеграция в единый план организации;

2. сверху — вниз: Руководство ----- ► Стратегия развития ----- ► Стратегия и план для каждого подразделения.

Составляющими стратегии УП являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка корпоративного кодекса (кодекса деловой этики);
- политика занятости в организации, включая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;
- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;
- меры по улучшению решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности;
- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;
- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;
- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов.

1. 6 Лекция № 6 (2 часа).

Тема: «Технология управления профориентацией, трудовой адаптацией молодежи»

1.6.1 Вопросы лекции:

1. Понятие «профессиональная ориентация» и «трудовая адаптация». Социализация персонала.

2. Особенности и тенденции профессионального самоопределения молодежи

3. Формирование кадровой политики, ее типы.

1.6.2. Краткое содержание вопросов:

1. Понятие «профессиональная ориентация» и «трудовая адаптация». Социализация персонала.

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.

Цели профориентации: оказание помощи молодым людям (в основном учащимся общеобразовательных школ) и людям, ищущим работу, в выборе профессии, специальности, места работы или учебы с учетом склонностей и интересов людей, их психофизиологических особенностей, а также с учетом складывающейся конъюнктуры рынка труда.

Задачи профориентации:

- 1) информирование заинтересованных лиц для облегчения выбора вида профессиональной деятельности;
- 2) создание условий для развития профессионально значимых способностей будущих работников;
- 3) определение соответствия психофизиологических и социально-психологических качеств обратившихся за консультацией профессиональным требованиям избранного ими вида трудовой деятельности.

Формы профориентационной работы:

- 1) профессиональное просвещение — это начальная профессиональная подготовка школьников, осуществляемая через уроки труда, организацию кружков, специальных уроков по основам различной профессиональной деятельности;
- 2) профессиональная информация — система мер по ознакомлению учащихся и ищущих работу с ситуацией в области спроса и предложения на рынке труда, перспективами развития видов деятельности, с характером работы по основным профессиям и специальностям, условиями и оплатой труда, профессиональными учебными заведениями и центрами подготовки персонала, а также с другими вопросами получения профессии и обеспечения занятости;
- 3) профессиональная консультация — это оказание помощи заинтересованным людям в выборе профессии и места работы путем изучения личности обратившегося за консультацией человека с целью выявления состояния его здоровья, направленности и структуры способностей, интересов и других факторов, влияющих на выбор профессии или направление переобучения.

Адаптация — это взаимное приспособление работника и организации, которое основано на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях.

Цели адаптации можно свести к следующему:

- 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 ощущают себя ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;

Стадии адаптации:

- 1) ознакомление, на которой работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, о нормах поведения в коллективе, о членах коллектива;
- 2) приспособление — на этом этапе работник переориентируется, признавая главные элементы новой системы ценностей, но пока продолжает сохранять многие свои установки;
- 3) ассимиляция, когда осуществляется полное приспособление работника к среде и к коллективу, идентификация с новой группой;

4) идентификация, когда личные цели работника отождествляются с целями трудовой организации, предприятия, фирмы, акционерного общества, кооператива и т. д.

2. Особенности и тенденции профессионального самоопределения молодежи

Необходимым условием интеграции в социум является выбор профессии, позволяющий в дальнейшем заниматься трудовой деятельностью, удовлетворяющей потребности индивида и общества. Однако социализация российской молодежи в настоящее время является нелегким процессом и протекает под влиянием различных факторов: политических перемен в стране, изменений ценностно-нормативной системы, усиления дифференциации общества. Переход к рыночным отношениям сильно отразился на молодежи. Была ликвидирована сложившаяся ранее система социализации молодого поколения, что привело к необходимости самостоятельно приспосабливаться к новым условиям вхождения в общество.

Молодежь является особой группой, воспроизводящей в своих функциях и социальной роли единство позитивного опыта и негативных тенденций в общественном развитии. С одной стороны, она в большей мере ориентирована на социальный прогресс, с другой, адаптируясь к условиям рынка, жесткого социального, профессионального и интеллектуального отбора, наиболее остро чувствует все издержки трансформации общественных отношений.

Сложившаяся ранее система профориентационного воздействия была ликвидирована, и в настоящее время вопрос организации единой системы управления профессиональной ориентацией остается нерешенным. Проводимые в современных условиях мероприятия не способствуют достижению главной цели — выбору профессии, соответствующей индивидуальным особенностям, жизненному пути индивида и потребностям общества в кадрах, процесс профессионального выбора стал во многом стихийным.

Изменилась также система образования. Исполнение государственных планов сменилось ориентацией на потребителя: профессиональные учебные заведения открыли набор на те специальности, которые пользуются спросом у молодежи, а процесс подготовки принял массовый характер. Появились негосударственные учебные заведения, а также платное обучение, что позволяет обучаться специальности независимо от наличия способностей. В современном обществе уже нет противоречия между ожиданиями молодежи и структурой системы образования. Однако у этого процесса есть и отрицательные стороны: рынок труда переполнен молодыми специалистами с «престижными» профессиями, что обостряет конкуренцию, а рынок специалистов не соответствует требованиям рынка труда. Эти факторы ставят перед молодым поколением новые требования: самостоятельно оценивать свои профессиональные устремления и способности, и сопоставлять их с существующими возможностями.

Процесс интеграции молодежи в сферу трудовой деятельности осложняется тем, что представление молодежи о профессиях и рынке труда мало соответствует действительности. Поскольку опыт в выборе профессии отсутствует, наибольшее значение приобретает общественное мнение о престижности профессии, однако если раньше престижность связывалась с научной работой, то сегодня основополагающим критерием является заработок.

Процесс принятия решения зачастую продиктован приоритетом статусных ценностей, слабым знанием своих способностей и возможностей. Процесс выбора зачастую подменяется принятием готовых решений, предложенных близким окружением молодого человека. Необходимы новые, объективные исследования, раскрывающие этот вопрос. От степени полноты знания степени факторов влияния зависит возможность воздействия социальных институтов на профессиональный выбор.

При анализе профессиональной ориентации и становления молодежи продуктивным, на наш взгляд, является анализ жизненного пути. Современным этапом развития данной парадигмы является анализ и изучение возрастных норм жизненных

событий. Недостаточно изученным является понимание молодыми людьми конкурентоспособности и успеха, их связи с профессиональным выбором и возрастной нормы его достижения.

3. Формирование кадровой политики, ее типы.

Кадровая политика организации — генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы.

Цель кадровой политики — обеспечение оптимального баланса процессов обновления и сохранения численности и качественного состава персонала в соответствии с потребностями самой организации, требованиями действующего законодательства и состоянием рынка труда.

Кадровая политика не всегда четко обозначена и представлена в виде документа, однако, независимо от степени выраженности, она существует в каждой организации.

Формирование кадровой политики

Начинается с выявления потенциальных возможностей в сфере управления людьми и с определения тех направлений работы с персоналом, которые должны быть усилены для успешной реализации организационной стратегии.

На формирование и развитие кадровой политики влияют внешние и внутренние факторы.

Направления кадровой политики

Направления кадровой политики совпадают с направлениями кадровой работы в конкретной организации. Другими словами, направления кадровой политики конкретной организации соответствуют функциям системы управления персоналом, действующей в этой организации. В качестве примера рассмотрим характеристики основных направлений кадровой политики.

Виды кадровой политики

Виды кадровой политики можно сгруппировать по двум направлениям:

1. По масштабам кадровых мероприятий.
2. По степени открытости.

Виды кадровой политики по масштабам кадровых мероприятий

Первое основание может быть связано с уровнем осознанности тех правил и норм, которые лежат в основе кадровых мероприятий, и связанным с этим уровнем непосредственного влияния управленческого аппарата на кадровую ситуацию в организации. По данному основанию можно выделить следующие виды кадровой политики:

- пассивная;
- реактивная;
- превентивная;
- активная.

Пассивная кадровая политика

Само представление о пассивной политике кажется алогичным. Однако мы можем встретиться с ситуацией, в которой руководство организации не имеет выраженной программы действий в отношении персонала, а кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий. Для такой организации характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, средств оценки труда и персонала, диагностики кадровой ситуации в целом. Руководство в ситуации подобной кадровой политики работает в режиме экстренного реагирования на возникающие конфликтные ситуации, которые стремится погасить любыми средствами, зачастую без попыток понять причины и возможные последствия.

Реактивная кадровая политика

В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами негативного состояния в работе с персоналом, причинами и ситуацией развития кризиса: возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду. Руководство предприятия предпринимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий, как правило, располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи. Хотя в программах развития предприятия кадровые проблемы выделяются и рассматриваются специально, основные трудности возникают при среднесрочном прогнозировании.

Превентивная кадровая политика

В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство фирмы (предприятия) имеет обоснованные прогнозы развития ситуации. Однако организация, характеризующаяся наличием превентивной кадровой политики, не имеет средств для влияния на нее. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах, как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала. Основная проблема таких организаций — разработка целевых кадровых программ.

Активная кадровая политика

Если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, а кадровая служба способна разработать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией, то мы можем говорить о подлинно активной политике.

Но механизмы, которыми может пользоваться руководство в анализе ситуации, приводят к тому, что основания для прогноза и программ могут быть как рациональными (осознаваемыми), так и нерациональными (мало поддающимися алгоритмизации и описанию).

1. 7 Лекция № 7 (2 часа).

Тема: «Технология найма и отбора персонала»

1.7.1 Вопросы лекции:

1. Источники организации найма персонала.
2. Организация процесса отбора претендентов.
3. Подбор и расстановка персонала и его деловых качеств.

1.7.2. Краткое содержание вопросов:

1. Источники организации найма персонала.

Когда организации необходимо принять новых работников, возникают два вопроса:

- - где искать потенциальных работников (источники);
- - как известить заявителей об имеющихся вакансиях (методы).

Цель, преследуемая при наборе персонала, состоит в установлении контактов с соответствующими потенциальными работниками для того, чтобы у них появилось желание обратиться с заявлением о приеме на работу.

Существуют два возможных источника набора: *внутренний* и *внешний*.

К числу внешних источников набора персонала можно отнести следующие:

- - государственные и коммерческие агентства по трудоустройству;
- - высшие, среднеспециальные или иные учебные заведения;
- - клиенты и поставщики;

- - конкурирующие организации;
- - лица, случайно зашедшие в организацию в поисках работы;
- - читатели той или иной печатной продукции: газет, журналов и т.д.

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном из внутренних источников. Продвижение по службе своих сотрудников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает социально-психологический климат в коллективе и усиливает привязанность работников к своей организации. Основным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою. Организациям следует использовать как внешние, так и внутренние источники набора. При этом окончательное решение о привлечении рабочей силы из того или иного источника зависит от экономической и социальной эффективности работника.

2. Организация процесса отбора претендентов.

Набор кандидатов является основой для следующего этапа - отбора будущих сотрудников организации. Содержание этого этапа во многом зависит от традиций, особенностей организации, принимающей новых сотрудников, а также от характера должности, на которую подбирается кандидат. Однако в общем виде процесс отбора персонала может быть представлен следующей схемой. На каждой ступени отсеивается часть заявителей или же они отказываются от процедуры, принимая другие предложения.

Первичный отбор начинается с анализа списков кандидатов с точки зрения их соответствия требованиям организации к будущему сотруднику. Основная цель первичного отбора состоит в отсеивании кандидатов, не обладающих минимальным набором характеристик, необходимых для занятия вакантной должности. Методы первичного отбора зависят от бюджета, стратегии организации и относительной важности данной должности. В настоящее время наиболее распространенными методами являются: анализ анкетных данных и тестирование. **Анализ анкетных данных** предполагает, что биография человека является достаточно надежным индикатором, определяющим возможность успешного выполнения определенных производственных функций. При использовании этого метода специалисты кадровой службы проводят анализ информации, содержащейся в заполненных кандидатами анкетах, сравнивая фактические данные с собственной моделью. **Тестирование** завоевывает в последнее время все большую популярность среди ведущих организаций развитых стран, его используют не только корпорации, но и государственные учреждения, общественные организации. Преимущества тестирования состоят в возможности оценки сегодняшнего состояния кандидата с учетом особенностей организации и будущей должности. Недостатки этого метода первичного отбора - высокие издержки, часто необходимость помощи специалистов, условность и ограниченность тестов, не дающих полного представления о кандидате. **Собеседование с сотрудниками кадровой службы.** На данном этапе специалист по подбору персонала проводит индивидуальные собеседования – интервью с отобранными кандидатами. Цель этих собеседований заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д. **Справки о кандидате.** Для того чтобы лучше оценить профессиональные и личностные качества кандидата, организации могут обратиться за информацией к людям и организациям, знающим его по совместной учебе, работе и т.д. Специалисты кадровой службы могут предложить самому кандидату назвать имена людей, которые могли бы охарактеризовать его, и затем побеседовать с этими людьми.

3. Подбор и расстановка персонала и его деловых качеств.

Подбор и расстановка кадров — одна из важнейших функций управленческого цикла, выполняемых руководящим составом организации. Подбором кадров занимаются все руководители от бригадира до директора, подбор кадров сопровождается их расстановкой в соответствии с деловыми качествами. От качества подбора и расстановки кадров как в производственной системе, так и в системе управления во многом зависит успешность работы организации.

Под подбором и расстановкой кадров понимается рациональное распределение работников организации по структурным подразделениям, участкам, рабочим местам в соответствии с принятой в организации системой разделения и кооперации труда, с одной стороны, и способностями, психофизиологическими и деловыми качествами работников, отвечающими требованиям содержания выполняемой работы — с другой. При этом преследуются две цели: формирование активно действующих трудовых коллективов в рамках структурных подразделений и создание условий для профессионального роста каждого работника. Подбор и расстановка кадров основывается на принципах соответствия, перспективности, сменяемости.

Принцип соответствия означает соответствие нравственных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемых должностей.

Принцип перспективности основывается на учете следующих условий:

- установление возрастного ценза для различных категорий должностей;
- определение продолжительности периода работы в одной должности, на одном и том же участке работы;
- возможность изменения профессии или специальности, организация систематического повышения квалификации;
- состояние здоровья.

Принцип сменяемости заключается в том, что лучшему использованию персонала должны способствовать внутриорганизационные трудовые перемещения, под которыми понимаются процессы изменения места работников в системе разделения труда, а также смены места приложения труда в рамках организации, так как застой (старение) кадров, связанный с длительным пребыванием в одной и той же должности, имеет негативные последствия для деятельности организации. Подбор и расстановка персонала подразумевает соблюдение определенных для данных условий пропорций по квалификации, социальной активности, возрасту, полу. В инструкциях по расстановке кадров должны быть зафиксированы также и социально-психологические аспекты совместимости сотрудников. **Основная задача** подбора и расстановки персонала заключается в решении проблемы оптимального размещения персонала в зависимости от выполняемой работы. При решении этой задачи следует учитывать пригодность работника к выполнению определенных видов работ, а для определения такой пригодности необходимо, с одной стороны, установить требования, предъявляемые к конкретной работе, а с другой — принять во внимание личные качества работников.

Таким образом, целью рациональной расстановки кадров является распределение работников по рабочим местам, при котором несоответствие между личными качествами человека и предъявляемыми требованиями к выполняемой им работе является минимальным без чрезмерной или недостаточной загруженности. Для решения проблемы подбора и расстановки работников в организации можно рекомендовать **профильный метод**, который успешно используется в странах с рыночной экономикой. Основу профильного метода составляет **каталог характеристик** — требований, предъявляемых к человеку в зависимости от выполняемой им работы, а также с учетом количественных характеристик рабочих мест. Характеристики (показатели) должны быть описаны и разделены на определенное количество категорий. Каждый уровень требований относится к какому-либо показателю и должен быть также охарактеризован. Каждому уровню требований соответствует определенный уровень качеств работника. Каталог характеристик предоставляет возможность учесть требования, обусловленные

особенностями работы на конкретном рабочем месте, а также качества работников и изобразить их графически. Сравнение уровня требований, обусловленных конкретной работой, и уровня качеств работника, выполняющего эту работу, позволяет сделать вывод о пригодности того или иного человека к данной работе или о необходимости привести их в соответствие друг с другом.

1. 8 Лекция № 8 (2 часа).

Тема: «Кадровый резерв. Организация обучения персонала»

1.8.1 Вопросы лекции:

1. Модели и типологии кадрового резерва.
2. Принципы формирования и источники кадрового резерва. Программы работы с кадровым резервом.
3. Основные понятия и концепции обучения. Виды и методы обучения персонала.
4. Роль службы управления персоналом в организации обучения кадров.

1.8.2. Краткое содержание вопросов:

1. Модели и типологии кадрового резерва.

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

Цели формирования кадрового резерва:

- Предотвратить возможность кризисной ситуации в случае ухода сотрудника, занимающего ключевую позицию.
- Обеспечить предприятие резервом высокопрофессиональных и эффективных менеджеров, готовых развивать бизнес в соответствии с принятой стратегией и культурой.
- Удерживать и мотивировать талантливых лидеров-руководителей.
- Поддерживать позитивную репутацию работодателя.
- Снизить затраты на подбор и адаптацию нового сотрудника.

Можно выделить 2 модели формирования кадрового резерва:

Первая модель: составляется прогноз предполагаемых изменений в организационно-штатной структуре. Формирование резерва происходит в соответствии с потребностью в замещении вакантных должностей на определенный период времени. Чаще период планирования составляет 1–3 года. Такая модель является менее затратной и более оперативной по срокам реализации.

Вторая модель предполагает определение ключевых должностей в организации и формирование резерва для всех руководящих должностей вне зависимости от того, планируется ли замена занимающих их сотрудников. Такая модель является более надежной и целостной.

Выбор варианта модели кадрового резерва осуществляется с опорой на приоритетные задачи, а также финансовые и временные ресурсы.

Выделяется несколько типологий кадрового резерва:

1) 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.

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

2) 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.

В зависимости от целей кадровой работы можно использовать либо одну, либо другую типологию.

2. Принципы формирования и источники кадрового резерва. Программы работы с кадровым резервом.

Формирование кадрового резерва основывается на следующих принципах:

- актуальность резерва – потребность в замещении должностей должна быть реальной;
- соответствие кандидата должности и типу резерва – требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности;
- перспективность кандидата – ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

При отборе кандидатов в резерв для конкретных должностей надо учитывать не только общие требования, но и профессиональные требования, которым должен отвечать руководитель того или иного подразделения, а также особенности требований к личности кандидата, основанные на анализе ситуации в подразделении, типе организационной культуры.

Источниками резерва кадров на руководящие должности могут стать:

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

Первый уровень резерва кадров – все специалисты предприятия, следующий уровень – заместители руководителей различного ранга. Основным резерв составляют руководители различных рангов.

Категории резервистов можно условно разделить на несколько больших групп:

- Топ-менеджеры;
- Менеджеры среднего звена;
- Узконаправленные и редкие специалисты;
- Вспомогательные рабочие.

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

Основные цели работы с кадровым резервом:

- обеспечение компании кадрами из внутренних источников (ведущие позиции быстро занимают подготовленные, успешные, хорошо владеющие информацией о компании и преданные ей сотрудники);
- мотивация сотрудников компании (грамотные и талантливые руководители и специалисты четко видят свои перспективы в профессиональном развитии и карьерном росте).

Как правило, **программы работы с кадровым резервом** включают следующие стадии:

- анализ потребности в кадровом резерве;
- определение требований к резервистам;
- выявление и оценка кандидатов в кадровый резерв;

- утверждение состава кадрового резерва;
- обучение резервистов;
- назначение резервистов.

Для подготовки резерва разрабатываются и утверждаются администрацией

три вида программ:

1) Общая программа включает теоретическую подготовку:

- обновление и пополнение знаний по отдельным вопросам науки и практики управления производством;
- повышение образования кандидатов, зачисленных в резерв, связанных с их прежней (базовой) подготовкой;
- обучение специальным дисциплинам, необходимым для повышения эффективности управления производством.

Форма контроля – сдача экзамена (зачетов).

2) Специальная программа предусматривает разделение всего резерва по специальностям.

Подготовка, сочетающая теорию и практику, осуществляется по следующим направлениям:

- деловые игры по общетехническим и специальным проблемам;
- решение конкретных производственных задач по специальностям.

Форма контроля – разработка конкретных рекомендаций по улучшению производства и их защита.

3) Индивидуальная программа включает конкретные задачи по повышению уровня знаний, навыков и умений для каждого специалиста, зачисленного в резерв, по следующим направлениям:

- производственная практика на передовых отечественных и зарубежных предприятиях;
- стажировка на резервной должности.

Индивидуальные планы кандидатов разрабатываются непосредственными начальниками подразделений и утверждаются руководителями предприятия.

Систематический контроль за выполнением индивидуальных планов осуществляется руководителями подразделений и работниками службы управления персоналом, ответственными за подготовку резерва.

В российской практике **выделяют два основных подхода к работе с кадровым резервом:**

- Планирование преемственности. Данный подход подразумевает, что должности на которые готовятся резервисты заранее определены.
- Работа с группой высокопотенциальных сотрудников (HiPo). Сторонники данного подхода предлагают отталкиваться от талантливых сотрудников.

Программы по работе с кадровым резервом тесно связаны с системами оценки и обучения персонала внутри компании и поэтому должны с ними согласовываться.

3. Основные понятия и концепции обучения. Виды и методы обучения персонала.

Первичное обучение осуществляется в школах, колледжах, ПТУ, техникумах, вузах.

Вторичное обучение проходит в вузах, институтах и на факультетах повышения квалификации и переподготовки кадров, в учебных центрах, специально организованных курсах и семинарах, в организациях и т. п.

Целью обучения является получение образования.

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

Уровень образования обуславливается требованиями производства, научно-техническим и культурным уровнем, а также общественными отношениями.

Образование делится на общее и профессиональное. Образование должно осуществляться непрерывно.

Непрерывное образование — процесс и принцип формирования личности, предусматривающий создание таких систем образования, которые открыты для людей любого возраста и поколения и сопровождают человека в течение всей его жизни, способствуют постоянному его развитию, вовлекают его в непрерывный процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами поведения (общения). Непрерывное образование предусматривает не только повышение квалификации, но и переподготовку при изменяющихся условиях и стимулирование постоянного самообразования.

Профессиональное образование как процесс — это одно из звеньев единой системы непрерывного образования, а как результат — подготовленность человека к определенному виду трудовой деятельности, профессии, подтвержденная документом (аттестатом, дипломом, свидетельством) об окончании соответствующего учебного заведения.

Обучение персонала — целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Отечественный и зарубежный опыт выработал три концепции обучения квалифицированных кадров.

1. **Концепция специализированного обучения** ориентирована на сегодняшний день или ближайшее будущее и имеет отношение к соответствующему рабочему месту. Такое обучение эффективно относительно непродолжительный отрезок времени, но, с точки зрения работника, способствует сохранению рабочего места, а также укрепляет чувство собственного достоинства.

2. **Концепция многопрофильного обучения** является эффективной с экономической точки зрения, так как повышает внутрипроизводственную и внепроизводственную мобильность работника. Однако последнее обстоятельство представляет собой известный риск для организации, где работает сотрудник, поскольку он имеет возможность выбора и поэтому менее привязан к соответствующему рабочему месту.

3. **Концепция обучения, ориентированного на личность**, имеет целью развитие человеческих качеств, заложенных природой или приобретенных им в практической деятельности. Эта концепция относится в первую очередь к персоналу, имеющему склонность к научным исследованиям и обладающему талантом руководителя, педагога, политика, актера и т.п.

Обучение персонала — целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями, навыками и способами общения под руководством опытных преподавателей, наставников, специалистов, руководителей и т.п.

Следует различать три вида обучения.

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

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

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

Методы обучения персонала - способы, при которых достигается овладение знаниями, умениями, навыками обучающихся.

Методы обучения:

1. **Ученичество, наставничество** - это метод тренинга и обучения, включающий аудиторное обучение и практический тренинг на рабочем месте.

2. **Предварительное обучение** - обучение в обстановке, имитирующей рабочую.

3. **Обучение на рабочем месте** - в реальной рабочей ситуации с опытным работником или мастером.

4. **Обучение вне рабочего места** — обучение в классных комнатах или где-либо еще.

5. **Стажировка (внутренняя и внешняя)** — используется для обучения специалистов и руководителей навыкам и знаниям, необходимым для выполнения новой работы.

6. **Рабочая ротация** - перемещение с одного участка работы на другой внутри организации с целью ознакомления с новыми направлениями работы и разными подразделениями организации.

Классифицируют методы обучения по технологии обучения. Существуют следующие технологии обучения.

1. **Традиционные методы:** лекции, семинары, учебные видеофильмы.

2. **Методы активного обучения** - практическая отработка передаваемых слушателям знаний, навыков и умений, развитию навыков групповой работы.

К активным технологиям обучения в настоящее время относятся следующие:

- тренинги;
- программированное обучение;
- компьютерное обучение, включая Интернет-технологии;
- групповые обсуждения;
- деловые и ролевые игры;
- ролевое моделирование;
- разбор практических ситуаций.

3. **Методы дистанционного обучения** на основе информационного обеспечения - дистанционное образование для индивидуального обучения, тестирования и самоконтроля.

4. **Методы профессионального обучения** - обучение на рабочем месте; наставничество; стажировки; рабочая ротация

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, более дешевое и оперативное, облегчает вхождение в учебный процесс тех, кто не привык обучаться в аудиториях.

Методы обучения на рабочем месте.

- метод усложнения заданий;
- смена рабочего места (ротация);
- направленное приобретение опыта;
- производственный инструктаж;
- использование работников в качестве ассистентов;
- метод делегирования части функций и ответственности;
- подготовка в проектных группах и др.

Обучение с отрывом - в производственных помещениях компании-работодателя, в специальном центре обучения или в колледже для получения теоретических знаний; более эффективно, но затратно.

Методы обучения персонала вне рабочего места:

- чтение лекций, тренинги и проведение деловых игр;
- разбор конкретных производственных ситуаций;
- проведение конференций, семинаров, экскурсий, встреч с руководством;
- обмен опытом и кружки качества;
- самостоятельное обучение;
- методы решения производственно-экономических проблем с помощью моделей и др.

Комбинированный метод обучения предполагает формы обучения:

- опытное или эмпирическое обучение - обучение путем самостоятельной работы, но в некотором логическом порядке;
- демонстрация и практика под руководством - обучающий показывает стажеру, как делать, затем обучающий дает возможность сделать это самому работнику, по под его руководством;
- программируемое обучение - книга или машина, которая «ведет» читателя и периодически проверяет его знания постановкой вопросов;
- обучение с помощью компьютера - собственно программируемое обучение
- путем взаимодействия с компьютером, использование сети Интернет;
- обучение действием - обучение в ходе выполнения действий, например, участие вместе с другими в разработке проекта или группового задания, или работа «во втором составе» другого подразделения.

4. Роль службы управления персоналом в организации обучения кадров.

Роль и место службы управления персоналом в структуре всей организации определяется ролью и местом каждого специализированного подразделения данной службы, а также организационным статусом ее непосредственного руководителя.

Существует несколько вариантов роли и места службы управления персоналом:

Первый вариант структурного положения кадровой службы заключается в том, что служба управления персоналом подчинена руководителю по администрированию. Основная идея такого варианта заключается в сосредоточении всех центральных координирующих служб в одной функциональной подсистеме.

Второй вариант структурного положения кадровой службы заключается в том, что служба управления персоналом непосредственно подчинена руководителю организации. Преимуществом такого положения кадровой службы является то, что при этом варианте исключена множественность подчинения кадровой службы, а также то, что все сферы кадровой политики контролируются руководителем организации.

Третий вариант структурного положения службы управления персоналом также связан с непосредственным подчинением ее руководителю организации, но на втором уровне руководства. Данный вариант наиболее приемлем на том этапе развития организации, когда руководитель пытается таким образом поднять статус службы, хотя иерархический уровень заместителей еще не готов к ее восприятию как подразделения второго уровня управления.

Четвертый вариант структурного положения службы УП — служба УП организационно включена в руководство организацией. Этот вариант типичен для развитых компаний и является наиболее распространенным в современной практике. При таком варианте подсистема управления персоналом приобретает равнозначный статус относительно других подсистем управления организацией.

1. 9 Лекция № 9 (2 часа).

Тема: «Современные методы оценки труда персонала»

1.9.1 Вопросы лекции:

1. Сущность и факторы, учитываемые при проведении оценки результатов

труда персонала.

2. Показатели, используемые при оценке результатов труда.

3. Основные методы оценки.

1.9.2 Краткое содержание вопросов:

1. Сущность и факторы, учитываемые при проведении оценки результатов труда персонала.

Оценка результативности труда – одна из функций по управлению персоналом, направленная на определение уровня эффективности выполнения работы руководителем или специалистом. Она характеризует их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

На показатели конечных результатов труда работников аппарата управления, как и на его содержание, влияет совокупность различных факторов. Учет этих факторов обязателен при проведении оценки результативности труда конкретных должностных лиц в конкретных условиях места и времени, так как повышает степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания.

Таблица. Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки результативности труда

Факторы	Содержание факторов
1	2
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 аппарата управления 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-	Отношение к труду

психологические

Рыночные

Психофизиологическое состояние работника
Моральный климат в коллективе и др.
Развитие многоукладной экономики
Развитие предпринимательства
Уровень и объем приватизации
Конкуренция
Самостоятельный выбор системы оплаты труда
Либерализация цен
Акционирование организаций
Инфляция
Банкротство
Безработица и др.

В самом общем виде результат труда работника аппарата управления характеризуется уровнем, или степенью достижения цели управления при наименьших затратах. При этом важное практическое значение имеет правильное определение количественных или качественных показателей, отражающих конечные цели организации или подразделения.

Показатели, по которым оцениваются работники, называют критериями оценки. К ним относятся качество выполняемой работы, ее количество, ценностная оценка результатов. Для оценки результативности труда требуется довольно большое количество критериев, которые охватывали бы и объемы работы (например, количество визитов, наносимых агентом по продаже), и ее результаты (например, сумма выручки).

Поэтому при выборе критериев оценки следует учитывать, во-первых, для решения каких конкретных задач используются результаты оценки (повышение оплаты труда, служебный рост, увольнение и т.п.), и, во-вторых, для какой категории и должности работников устанавливаются критерии, учитывая, что они будут дифференцироваться в зависимости от сложности, ответственности и характера деятельности работника. Как известно, выделяют три категории управленческих работников (служащих); руководители, специалисты и другие служащие.

2. Показатели, используемые при оценке результатов труда.

В настоящее время для оценки эффективности труда работников наибольшее распространение получили следующие показатели: объем реализованной продукции, производительность труда работников, прибыль предприятия, должностной оклад и коэффициент трудового участия работников в реализации планов предприятия. Рассмотрим преимущества и недостатки каждого из вышеуказанных показателей.

При использовании объема реализованной продукции в качестве показателя эффективности труда работников проводится сравнение фактически выполненного объема работы с запланированным. При выполнении запланированных работ работники получают запланированные должностные оклады. При перевыполнении объемов работникам выплачиваются премиальные вознаграждения. Важным преимуществом данного показателя является то, что он является наиболее простым по структуре и в использовании. В то же время, он не только не отражает долевое участие каждого исполнителя, но и не позволяет даже проводить сравнение эффективности труда исполнителей, которые производят одинаковые изделия в различных подразделениях одного и того же предприятия. В частности, один и тот же план может быть выполнен разным количеством работников. Наибольшее распространение для анализа эффективности труда работников получили показатели, характеризующие

производительность труда: выработка и трудоемкость продукции. Однако, если данные показатели достаточно эффективны для сравнения, анализа и поиска резервов для увеличения производительности труда в отдельных цехах и на всем предприятии, то они малоэффективны для оценки и стимулирования труда работников, т.к. в них не отражена в явном виде связь между выполненной работой и размером заработной платы.

Наиболее точно эффективность труда работников отражает прибыль предприятия. Однако, данный показатель, аналогично вышеуказанным, отражает общую эффективность труда всех работников предприятия.

Из вышеизложенного следует, что общим недостатком рассмотренных показателей является то, что они отражают общую эффективность труда всех работников предприятия без учета их долевого участия и, соответственно, не отражают связи между эффективностью труда каждого исполнителя и его заработной платой.

Долевое участие каждого работника определяют следующие показатели: должностные оклады, а также коэффициент трудового участия каждого работника.

Известно, что должностные оклады отражают не фактическую, а запланированную эффективность, из-за чего данный показатель является необходимым, но не достаточным условием для стимулирования труда работников. Для оценки фактической эффективности используется коэффициент трудового участия. Однако, недостатком данного показателя является то, что он зависит от субъективного мнения отдельных членов коллектива и не всегда может соответствовать реальной действительности.

Таким образом, используемые в настоящее время показатели эффективности труда работников малоэффективны для стимулирования их труда, т.к. в них не отражена в явном виде связь между фактическим объемом выполненной работы и зарплатой каждого исполнителя в соответствии с его фактическим долевым участием.

3. Основные методы оценки.

Основные подходы к оценке труда

1. *Оценка результата* (например, полученной прибыли).

Затруднение вызывает оценка сложных, комплексных видов деятельности, затрагивающей множество людей, поскольку возникает проблема оценки вклада каждого в получение результата.

2. *Оценка поведения* (по критериям, связанным с исполняемой деятельностью). Наибольшая проблема — отделение реального поведения и общих характерологических черт.

3. *Рейтинги успешности* (по ряду шкал, отражающих поведенческие измерения или измерения черт). Проблемы этого подхода — ошибки обобщений и генерализации, при которых оценки одних шкал необоснованно переносятся на другие (примерами модифицированных рейтингов являются ориентированные на поведение рейтинговые шкалы, шкалы наблюдения за поведением).

4. *Процедуры ранжирования*, дающие возможность установить различия между рядом лиц (по одному или ряду показателей). Однако при использовании прямых рейтингов могут давать ложные (субъективные) результаты.

Методы оценки труда

Методы индивидуальной оценки. *Оценочная анкета* представляет собой стандартизированный набор вопросов или описаний. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания. Общий рейтинг по результатам такой анкеты представляет собой сумму пометок.

Модификация оценочной анкеты — *сравнительная анкета*. Контролеры или специалисты по управлению персоналом готовят список описаний правильного или неправильного поведения на рабочем месте. Оценщики, наблюдавшие за поведением, располагают эти описания как бы по шкале от “отлично” до “плохо”, в результате чего появляется “ключ” анкеты. Лица, проводящие оценку труда конкретных исполнителей,

отмечают наиболее подходящие описания. Оценкой результативности труда является сумма рейтингов по отмеченным описаниям.

Используют также *анкету заданного выбора*, в которой задаются основные характеристики и перечень вариантов поведения оцениваемого. По шкале важности оценивают в баллах набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник.

Оцените по шкале убывающей важности в баллах (от 1 до 4) следующий набор характеристик того, как выполняет свою работу оцениваемый работник: оценку “1” получает наиболее характерная черта работника, оценку “4” — наименее характерная черта.

Шкала рейтингов поведенческих установок. В бланке описываются решающие ситуации профессиональной деятельности. Анкета рейтинга содержит обычно от шести до десяти специальных характеристик результативности труда, каждая из которых выводится из пяти или шести 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.

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.

Метод оценки по решающей ситуации. Специалисты по оценке готовят список описаний “правильного” и “неправильного” поведения работников в отдельных ситуациях и распределяют их 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 и подчиненными.

Шкала наблюдения за поведением. Как и 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. Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

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. Значительно проще выделить наиболее успешного или неуспешного работника, чем проранжировать средних.

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

Сравнение по парам делает классификацию проще и достовернее — сравнение каждого с каждым производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг. Оценка может быть затруднена, если число сотрудников слишком велико (число пар будет слишком большим, и работа с анкетой станет утомительной).

Метод заданного распределения. Лицу, проводящему оценку, предписывается дать работникам оценки в рамках заранее заданного (фиксированного) распределения оценок.

Единственное, что требуется от эксперта, — выписать на каждую карточку фамилию работника и распределить всех оцениваемых по группам в соответствии с

заданной квотой. Распределение может проводиться по разным основаниям (критериям оценки).

1. 10 Лекция № 10 (2 часа).

Тема: «Сущность деловой карьеры»

1.10.1 Вопросы лекции:

1. Понятие деловой карьеры: виды, задачи, факторы.
2. Цели и мотивы карьеры.
3. Этапы деловой карьеры.

1.10.2 Краткое содержание вопросов:

1. Понятие деловой карьеры: виды, задачи, факторы.

Карьера – совокупность должностей, которые занимал и занимает на данный момент работник (фактическая карьера) или может занимать работник (плановая карьера).

Деловая карьера - это процесс профессионального, статусно-ролевого, личностного развития человека в организации, сопровождающийся его продвижением по ступеням должностей, квалификации, статусов, вознаграждения и фиксируемый в определенной последовательности занимаемых на них позиций

Виды карьеры:

Среди основных видов деловой карьеры выделяют следующие:

- внутриорганизационная;
- межорганизационная;
- профессиональная – специализированная;
- профессиональная - неспециализированная;
- вертикальная;
- горизонтальная;
- центростремительная (скрытая);
- ступенчатая.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является общение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно:

- достижение взаимосвязи целей организации и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры на конкретного сотрудника с целью учета его специфичных потребностей и ситуаций;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;
- повышения качества процесса планирования карьеры;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистичных ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворяет количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Основные факторы деловой карьеры действуют на всех стадиях ее развития, идущих за периодом зарождения, и по происхождению, также рассматриваются относительно субъекта деловой карьеры. По данному основанию их можно разделить на **внутренние и внешние**.

Внутренние (личностные) факторы, в свою очередь, по происхождению можно разделить на социально-демографические, профессионально-квалификационные, психологические и психофизиологические.

Среди **социально-демографических факторов**, оказывающих влияние на карьерное развитие, можно назвать такие характеристики субъекта деловой карьеры, как: пол, возраст, семейное положение, статус родителей, место основного проживания.

Профессионально-квалификационные факторы объединяют в своей группе: образование (уровень знаний на момент оценки), уровень профессиональной компетентности, стаж трудовой деятельности, творческую активность в процессе трудовой деятельности.

Среди **психологических личностных факторов** можно выделить: уровень развития познавательных процессов (память, внимание, мышление, воображение), эмоционально-волевые состояния (воля, эмоциональная и стрессоустойчивость), управленческие способности, личностно-деловые качества, установку на карьеру, самоидентификацию с типом карьеры.

К **психофизиологическим факторам** карьеры работника можно отнести темперамент, врожденное состояние органов чувств, речи, общее состояние здоровья и работоспособность.

Внешние факторы можно рассматривать на макро- и микроуровне.

На макроуровне можно выделить такие факторы, как экономическая, политическая ситуация, законодательно-правовая среда, уровень криминогенности, социокультурные и национальные особенности, сложившиеся в обществе, политика государства в области профессионализации, управления трудовыми ресурсами.

На микроуровне все внешние факторы можно условно разделить на две основные группы: организационные и внеорганизационные.

Среди **организационных** можно выделить: социально-психологические, организационно-психологические, организационно-административные, организационно-структурные, социально-географические группы факторов.

Внеорганизационные факторы включают: семейное окружение, друзей (детства, по учебе, первичным этапам работы).

2. Цели и мотивы карьеры.

В качестве основных целей деловой карьеры можно выделить следующие:

1. получить работу или должность, которая отвечала бы самооценке, желательно в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
2. заниматься видом деятельности или иметь должность, соответствующую самооценке и поэтому доставляющую моральное удовлетворение;
3. иметь работу или должность, которая хорошо оплачивается или позволяет одновременно получать большие побочные доходы;
4. занимать должность, усиливающую профессиональные возможности человека и развивающую их;
5. иметь работу или должность, которая носит творческий характер;
6. работать по специальности или занимать должность, позволяющую достичь определенной степени независимости;
7. иметь работу или должность, дающую возможность продолжать активное обучение;
8. иметь работу или должность, которая одновременно позволяет заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Задачей кадровой службы является создание оптимальных условий для карьеры работника и ее мотивации. Мотивы являются движущей силой карьеры. Мотивы индивидуальны. Правильное выявление мотивов позволяет направить карьеру в сторону максимально эффективной деятельности работника.

Выделяют несколько типов мотивов:

1. **Автономия.** Проявляется в стремлении добиться независимости. В рамках организации такую возможность может предоставить высокая должность, либо статус, либо авторитет и заслуги, с которыми все вынуждены считаться.

2. **Технико-функциональная компетентность.** Проявляется в желании быть лучшим специалистом в своем деле. Здесь имеет место ориентация на профессиональный рост. Люди, ориентированные на этот мотив, относительно безразличны к материальной стороне дела, зато высоко ценят признание со стороны администрации и коллег.

3. **Безопасность и стабильность.** Выражаются в стремлении сохранить и упрочить свое положение в организации. Люди с такой ориентацией стремятся получить должность, дающую такие гарантии.

4. **Управленческая компетентность.** Стремление к власти, лидерству, успеху. Обычно ассоциируется с высоким званием, статусными символами, ответственной работой, высокой зарплатой, признанием руководства и быстрым продвижением по службе.

5. **Предпринимательская креативность.** Находит выражение в стремлении создавать и организовывать что-то новое, т. е. заниматься творчеством. Это требует необходимой власти и свободы. Их предоставляет определенная должность.

6. **Потребность в первенстве.** Выражается в стремлении человека всегда быть первым, «обойти» коллег.

3. Этапы деловой карьеры.

В деловой карьере можно выделить несколько этапов:

1. **Подготовительный** (18 – 22 года) связан с получением высшего или среднего профессионального образования. Карьера начинается с момента зачисления выпускника в штат организации; в рамках этого этапа закладываются основы будущего специалиста.

2. **На адаптационном этапе** (23 – 30 лет) происходит процесс освоения работником выбранной профессии, приобретение необходимых навыков, формируется квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Середина этого этапа может совпасть с началом карьеры руководителя, для которой прежняя должность узкого специалиста создала бы необходимые предпосылки.

3. В рамках **стабилизационного этапа карьеры** (30 – 40 лет) происходит окончательное разделение сотрудников на перспективных и неперспективных в отношении руководства. Одни, достигнув пика карьеры, навсегда остаются на должностях младших руководителей или специалистов, а для других открываются безграничные возможности продвижения по служебной лестнице. Здесь выяснены и укрепляются профессиональные цели, и на первый план выходит тщательное планирование карьеры; борьба за повышение; активность, направленная на содействие развитию; любые образовательные программы, которые кажутся необходимыми для достижения целей.

4. Поиск путей приспособления к ситуации и решения, как жить дальше означает переход к этапу **консолидации** карьеры, приходящемуся на возрастной интервал 40 – 50 лет.

Для лиц, которые хотят и могут продолжать карьеру руководителя здесь, в сущности, изменений не происходит. Они продолжают с интервалом в несколько лет (оптимально не более 6 - 7 лет, ибо затем начинают проявляться консервативные тенденции) продвигаться по служебной лестнице. При этом те, кто обладает более решительным характером, продолжают карьеру линейных руководителей, а менее решительные, но более вдумчивые – в штабах. Некоторым из них приходится осваивать новые виды деятельности и переходить к «горизонтальной карьере».

5. В возрасте 50 – 60 лет в деловой карьере наступает этап зрелости. Здесь человек обычно уже создал для себя нишу в мире и профессиональной среды, и все его усилия

направлены на сохранение достигнутого. Кроме того, на этом этапе можно сосредоточиться на передаче своих знаний, опыта, мастерства молодым.

6. Наконец, завершающим этапом карьеры, наступающим после 60 лет, является подготовка к уходу на пенсию. Вопрос об этом сугубо индивидуален. Для одних категорий лиц его желательно осуществить как можно раньше с момента наступления у них соответствующего юридического права; для других, полных физических и духовных сил – как можно позже. Так, например, в Японии считается нормой, когда высшие (но только высшие) руководители имеют возраст, приближающийся к 80 годам.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

2.1 Семинарское занятие №1 (2 часа).

Тема: «Сущность и значение карьеры. Этапы и методы планирования и развития карьеры»

2.1.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие карьеры.
2. Виды и модели карьеры.
3. Субъекты управления карьерными процессами.
4. Этапы жизненного пути и карьеры работника.
5. Планирование и развитие карьеры.

2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель занятия – рассмотреть понятие карьеры. Различные токования данного понятия. Влияние на карьеру внутри- и внеорганизационной реальности. Проанализировать факторы, способствующие карьерному росту. Причины сложности карьерного роста. Виды и модели карьеры. Субъекты управления карьерными процессами. Этапы жизненного пути работника и его карьеры. Профессиональная и внутриорганизационная карьера. Планирование и реализация карьеры. Развитие карьеры.

«Карьерные тупики». Карьерный потенциал сотрудников и его анализ. Пути служебного роста и развитие карьеры. Планирование и контроль деловой карьеры.

2.2 Семинарское занятие №2 (2 часа).

Тема: «Методология управления персоналом»

2.2.1 Вопросы к занятию:

1. Цели управления персоналом и основные принципы.
2. Философия управления персоналом.
3. Закономерности и принципы управления персоналом.
4. Методы управления персоналом.
5. Современные направления развития управления персоналом.

2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

В ходе занятия необходимо акцентировать внимание на основных целях управления персоналом. Экономические и социальные цели и их эффективность. Основные принципы управления персоналом. Научность. Системность. Гуманизм. Профессионализм. Философия управления персоналом и ее элементы. Закономерности управления персоналом. Закономерности, связанные с межличностными отношениями. Методы управления персоналом. Организационно-административные, экономические, социально-психологические методы и специфика их влияния на персонал организации.

Современные направления развития управления персоналом. Понятие человеческого капитала. Профессиональная компетентность, конкурентоспособность персонала и т.д.

2.3 Семинарское занятие №3 (2 часа).

Тема: «Управленческие основы работы с молодежью в условиях рыночной экономики»

2.3.1 Вопросы к занятию:

1. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала.
2. Система управления персоналом. Принципы и методы ее построения.
3. Цели и функции системы управления персоналом.
4. Государственная система управления персоналом.
5. Социальный механизм государственного управления.
6. Молодежь на рынке труда и образовательных услуг.

2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

Целью занятия является рассмотрение сущности системы управления. Подсистемы управления персоналом и их функции. Социально-трудовые отношения и рынок труда. Занятость персонала. Принципы и методы построения системы управления персоналом.

Функции управления, отражающие содержание выполняемых работ. Функции управления по характеру деятельности. Функция управления как социальная технология. Принципы и цели управления. Принципы построения и функционирования системы управления. Государственная система управления персоналом и ее специфика. Социальный механизм государственного управления и его реализация. Органы государственной власти и общественные организации.

Молодежь в системе общественного разделения труда. Молодежь на рынке труда и образовательных услуг. Влияние рыночной экономики на управленческие основы работы с молодежью.

2.4 Семинарское занятие №4 (2 часа).

Тема: «Методология и организация работы управления с молодежью»

2.4.1 Вопросы к занятию:

1. Сущность и виды организационных структур системы управления персоналом.
2. Факторы, влияющие на организационную структуру.
3. Политика занятости и профессиональные ресурсы.
4. Организация в молодежной сфере.
5. Формирование цели деятельности молодежной организации.

2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

В ходе занятия рассмотреть организационную структуру управления персоналом. Виды организационных структур. Экстенсивный (командно-административный) и интенсивный (рыночный) тип организационной структуры. Типовые черты организационных структур. Особенности организационных структур. Создание новых организационных структур на основе современных принципов: преобразование производственно-технического аппарата предприятий, совокупность потребностей человека (древо целей), демократизация производства и управления. Факторы, влияющие на организационную структуру. Политика занятости. Ресурсы организации. Специфика молодежной организации. Формирование миссии, целей молодежной организации.

2.5 Семинарское занятие №5 (2 часа).

Тема: «Стратегическое управление персоналом»

2.5.1 Вопросы к занятию:

1. Кадровая политика как основа формирования стратегии управления персоналом.
2. Стратегическое управление организацией как исходная предпосылка стратегического управления ее персоналом.
3. Система стратегического управления персоналом организации.
4. Стратегия управления персоналом.
5. Реализация стратегии управления персоналом.

2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель занятия – выявить особенности стратегического управления персоналом. Кадровая политика как основа формирования стратегии управления персоналом. Рассмотрение сотрудников организации как человеческий капитал. Маркетинговый подход к персоналу как ресурсу. Анализ кадровых стратегий. Разработка кадровой политики. Система стратегического управления персоналом. Его цели и задачи. Реализация стратегии управления персоналом. Этап анализа, этап планирования (выбора); этап реализации принятого решения. Формирование стратегии управления персоналом: миссия организации; анализ внешней и внутренней среды; формирование и выбор стратегии; реализация стратегии; оценка и контроль за ходом реализуемой стратегии.

2.6 Семинарское занятие №6 (2 часа).

Тема: «Технология управления профориентацией, трудовой адаптацией молодежи»

2.6.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие «профессиональная ориентация» и «трудовая адаптация». Социализация персонала.
2. Особенности и тенденции профессионального самоопределения молодежи.
3. Формирование кадровой политики, ее типы
4. Трудовая занятость молодежи.
5. Молодежь на рынке труда: проблемы и перспективы.

2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:

В ходе занятия необходимо рассмотреть понятия «профессиональная ориентация» и «трудовая адаптация». Задачи и формы профориентации. Профессиональное просвещение, профессиональная информация, консультация. Стадии адаптации: ознакомление, приспособление, ассимиляция, идентификация. Проблемы социализации персонала. Трудовой коллектив как агент вторичной социализации.

Особенности и тенденции профессионального самоопределения молодежи. Процесс интеграции молодежи в сферу трудовой деятельности. Особенности формирования кадровой политики. Ее типы. Занятость молодежи в современных условиях. Проблемы и перспективы молодежи на рынке труда.

2.7 Семинарское занятие №7 (2 часа).

Тема: «Технология найма и отбора персонала»

2.7.1 Вопросы к занятию:

1. Принципы подбора персонала
2. Набор персонала.
3. Источники организации найма персонала.
4. Организация процесса отбора претендентов.
5. Подбор и расстановка персонала и его деловых качеств.
6. Отбор персонала в организацию.

2.7.2 Краткое описание проводимого занятия:

Целью занятия является выявление специфики технологии найма и отбора персонала. Источники найма персонала: внешний и внутренний. Принципы подбора персонала. Организация процесса отбора претендентов. Подбор и расстановка кадров. Принципы соответствия, перспективности, сменяемости. Задачи подбора и расстановки персонала. Отбор персонала в организацию. Несоответствие между личными качествами человека и предъявляемыми требованиями. Сравнение уровня требований и уровня качеств работника. Пригодность к работе.

2.8 Семинарское занятие №8 (2 часа).

Тема: «Кадровый резерв. Организация обучения персонала»

2.8.1 Вопросы к занятию:

1. Модели и типологии кадрового резерва.
2. Принципы формирования кадрового резерва.
3. Источники кадрового резерва.
4. Программы работы с кадровым резервом.
5. Основные понятия и концепции обучения.
6. Виды обучения персонала. Методы обучения персонала.
7. Роль службы управления персоналом в организации обучения кадров.

2.8.2 Краткое описание проводимого занятия:

В ходе занятия обратить внимание на понятие кадрового резерва. Цели его формирования. Модели и типологии кадрового резерва. Принципы формирования и источники кадрового резерва. Категории резервистов. Основные цели и программы работы с кадровым резервом. Подходы к работе с кадровым резервом. Основные понятия и концепции обучения. Виды и методы обучения персонала. Концепции обучения квалифицированных кадров. Специализированное обучение. Многопрофильное обучение. Концепция обучения, ориентированная на личность. Методы обучения персонала. Роль и место службы управления персоналом в организации обучения кадров.

2.9 Семинарское занятие №9 (2 часа).

Тема: «Современные методы оценки труда персонала»

2.9.1 Вопросы к занятию:

1. Анализ описания работы и рабочего места.
2. Оценка результатов труда персонала организации.
3. Оценка результатов деятельности подразделений организации.
4. Сущность и факторы, учитываемые при проведении оценки результатов труда персонала.
5. Показатели, используемые при оценке результатов труда.
6. Основные методы оценки.

2.9.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель занятия – определить современные методы оценки труда персонала. Оценка результативности труда. Естественно-биологические, социально-экономические, технико-организационные, социально-психологические, рыночные факторы. Объем реализованной продукции, производительность труда работников, прибыль предприятия, должностной оклад и коэффициент трудового участия работников в реализации планов предприятия как показатели результативности труда. Недостатки показателей. Оценка результатов деятельности подразделений организации. Основные методы оценки.

2.10 Семинарское занятие №10 (2 часа).

Тема: «Сущность деловой карьеры»

2.10.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие деловой карьеры.
2. Виды, задачи, факторы деловой карьеры.
3. Цели и мотивы карьеры.
4. Развитие деловой карьеры.
5. Этапы деловой карьеры.

2.10.2 Краткое описание проводимого занятия:

В ходе занятия обратить внимание на понятие деловой карьеры. Внутриорганизационная, межорганизационная, профессиональная – специализированная, профессиональная – неспециализированная, вертикальная, горизонтальная, центростремительная (скрытая), ступенчатая карьера. Задача планирования и реализации карьеры. «Якорь карьеры». Карьерный тупик. Цели и мотивы карьеры. Субъекты деловой карьеры. Внутренние и внешние факторы развития карьеры. Этапы деловой карьеры.