



Основы управления персоналом

Тема 6. Управление развитием персонала в организации



Черная И.П., д-р.экон.наук

© ВГУЭС



- 6.1. Профессиональная адаптация.**
- 6.2. Управление карьерой.**
- 6.3. Формирование кадрового резерва.**

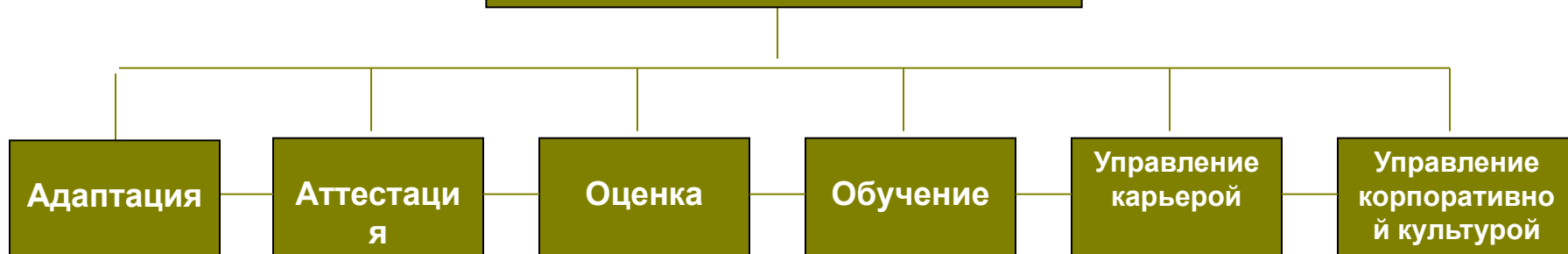


Дополнительная литература

- Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб., 2007.
- Мелихов Ю. В., Малуев П. А. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. М., 2008.
- Рогожин М. Ю. Управление персоналом. М., 2006.
- Управление персоналом/ Под общ. ред. А.И. Турчинова. М., 2008.
- Щегорцов В. Служба персонала и эффективность производства // Служба кадров и персонал. — 2004 .— N 2 .
- Щегорцов, В. Служба персонала : функции и структура // Кадровик. — 2005 .— N 10 .

Направления деятельности по развитию персонала

Развитие персонала



6.1. Профессиональная адаптация

- **Адаптация** (лат. adapto-приспосаблию) - процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды.
- **Активная адаптация** - воздействие индивида на среду для ее изменения (в том числе норм, ценностей, форм взаимодействия и деятельности).
- **Пассивная адаптация** – воздействие среды на индивида, принимающего ее без изменений.



6.1. Профессиональная адаптация

- **Первичная адаптация** – человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии,
- **Вторичная адаптация** – возникает при последующей смене работы.

ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ АДАПТАЦИИ

СОСТОЯНИЕ СРЕДЫ:

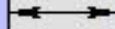
условия труда на рабочем месте;
ритм труда;
уровень организации рабочего
места;
качество организации труда;
санитарно-гигиенические нормы.

КАЧЕСТВО ОРГАНИЗАЦИИ АДАПТАЦИИ:

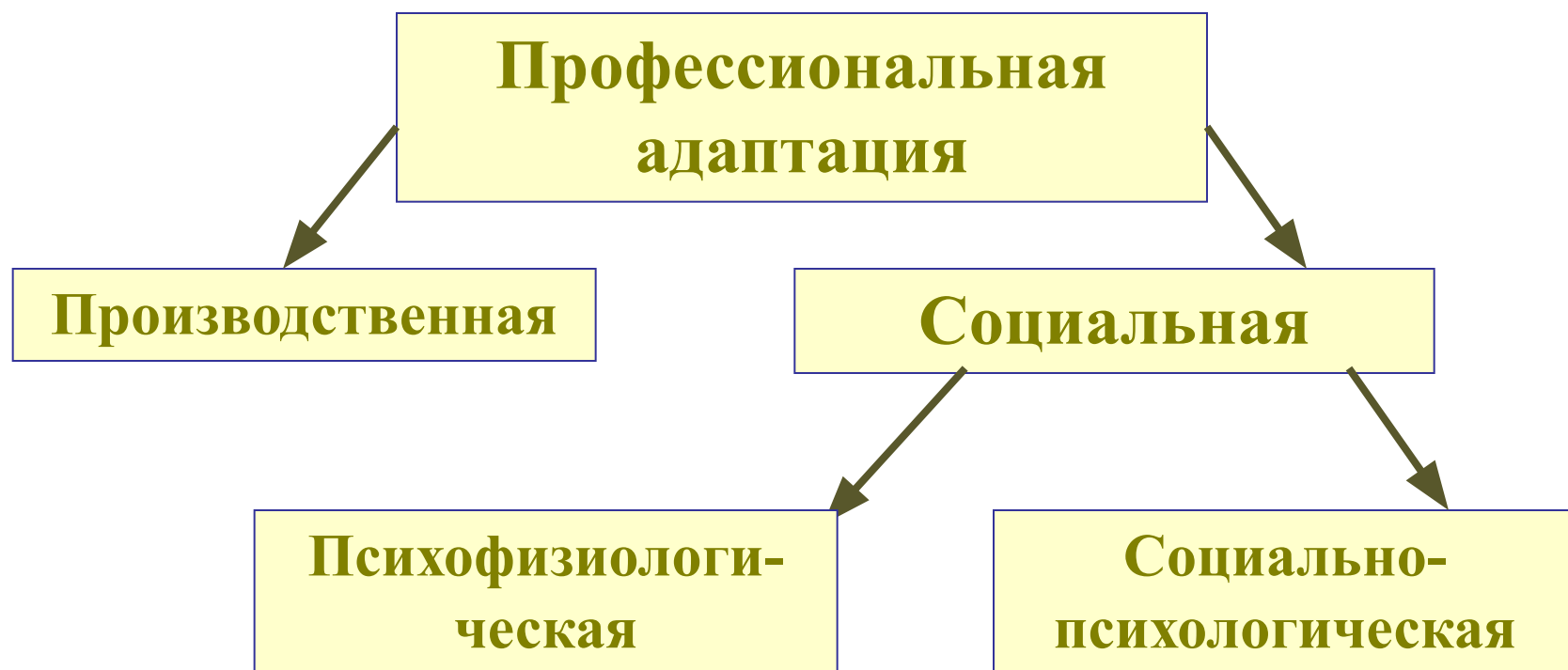
качество программ адаптации;
качество документации,
регламентирующей деятельность
работника (должностная
инструкция, инструкция по
эксплуатации оборудования,
паспорт рабочего места);
участие непосредственного
руководителя (наставника) в
процессе профессиональной
адаптации работника.

СОСТОЯНИЕ РАБОТНИКА:

адаптационные возможности
работника;
уровень знаний, умений, навыков;
предыдущий производственный
опыт;
структура мотивационной сферы,
уровень ожиданий;
индивидуально-психологические
свойства личности.



6.1. Профессиональная адаптация



6.1. Профессиональная адаптация

- **Профессиональная адаптация** – полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в умении, в соответствии характера личности характеру профессии.

6.1. Профессиональная адаптация

- **Производственная адаптация** – это процесс взаимодействия работника с окружающей производственной средой по поводу освоения новой для него трудовой ситуации;
приспособление к условиям конкретного труда в данной производственной группе

6.1. Профессиональная адаптация

- **Психофизиологическая адаптация** - адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.).

6.1. Профессиональная адаптация

- **Социально-психологическая адаптация** - адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписанным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

6.1. Профессиональная адаптация

- ***объективные показатели адаптации:***
уровень и стабильность количественных показателей труда (систематическое выполнение норм, качественное изготовление продукции, отсутствие нарушений в ритме работы конвейерной или поточной линии, профессиональная устойчивость, рост квалификации, уровень трудовой дисциплины и т.п.);
- ***субъективные показатели адаптации:***
уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

6.1. Профессиональная адаптация

- **Управление процессом адаптации –**

активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п.

Матрица «Критерии успешности адаптации»

ПОДСИСТЕМЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ (ПО Р. ДАБИНУ)	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ	РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ	ПЕРСПЕКТИВЫ ВКЛЮЧЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИЮ
Технологическая			
Формальная			
Внеформальная			
Неформальная			

6.2. Управление карьерой

- **Карьера —**

это результат осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Карьера

Поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью

Фактическая последовательность занимаемых ступеней, рабочих мест, положения в коллективе

Профессиональная карьера

Этапы передвижения специалиста по служебной лестнице в рамках своей специальности, но возможно в разных организациях

Внутриорганизационная карьера

Последовательная смена ступеней и занимаемых должностей в рамках одной организации

Управление карьерой специалиста

Предлагаемая организацией последовательность различных ступеней(должностей, рабочих мест), которые сотрудник потенциально может пойти

6.2. Управление карьерой

- **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).

7.2. Управление карьерой

- **Внутриорганизационная карьера** — траектория движения человека в организации. Она может идти по линии:
 - ***вертикальной карьеры*** — должностной рост;
 - ***горизонтальной карьеры*** — продвижение внутри организации, например работы в разных подразделениях одного уровня иерархии;
 - ***центростремительной карьеры*** — продвижение к ядру организации, центру управления, все более глубокое включение в процессы принятия решений.

7.2. Управление карьерой

Этап карьеры	Возрастной период	Краткая характеристика	Особенности мотивации (по Маслоу)
Предварительный	До 25 лет	Подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности	Безопасность, социальное признание
Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие профессиональных навыков	Социальное признание, независимость
Продвижение	До 45 лет	Профессиональное развитие	Социальное признание, самореализация
Завершение	После 60 лет	Подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены	Удержание социального признания
Пенсионный	После 65 лет	Занятие другими видами деятельности	Поиск самовыражения в новой сфере деятельности



6.2. Управление карьерой

- **Высшая точка карьеры** — высший пост, существующий в конкретной рассматриваемой организации.
- **Длина карьеры** — количество позиций на пути от первой позиции, занимаемой индивидуумом в организации, до высшей точки.

6.2. Управление карьерой

- **Показатель уровня позиции** — отношение числа лиц, занятых на следующем иерархическом уровне, к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидум в данный момент своей карьеры;
- **Показатель потенциальной мобильности** — отношение (в некоторый определенный период времени) числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, где находится индивидум.

Теория Джона Голланда



1. Реалистический.
2. Исследовательский.
3. Артистический.
4. Предпринимательский.
5. Конвенциональный.
6. Социальный.

6.2. Управление карьерой

<i>Тип личности</i>	<i>Содержание деятельности</i>
<i>Реалистический</i>	Ориентация на манипулирование инструментами и механизмами
<i>Исследовательский</i>	Ориентация на поиск
<i>Артистичный</i>	Ориентация на эмоциональные проявления, самопрезентацию
<i>Социальный</i>	Ориентация на взаимодействие с людьми
<i>Предпринимательский</i>	Ориентация на влияние на людей
<i>Конвенциональный</i>	Ориентация на манипулирование данными, информацией

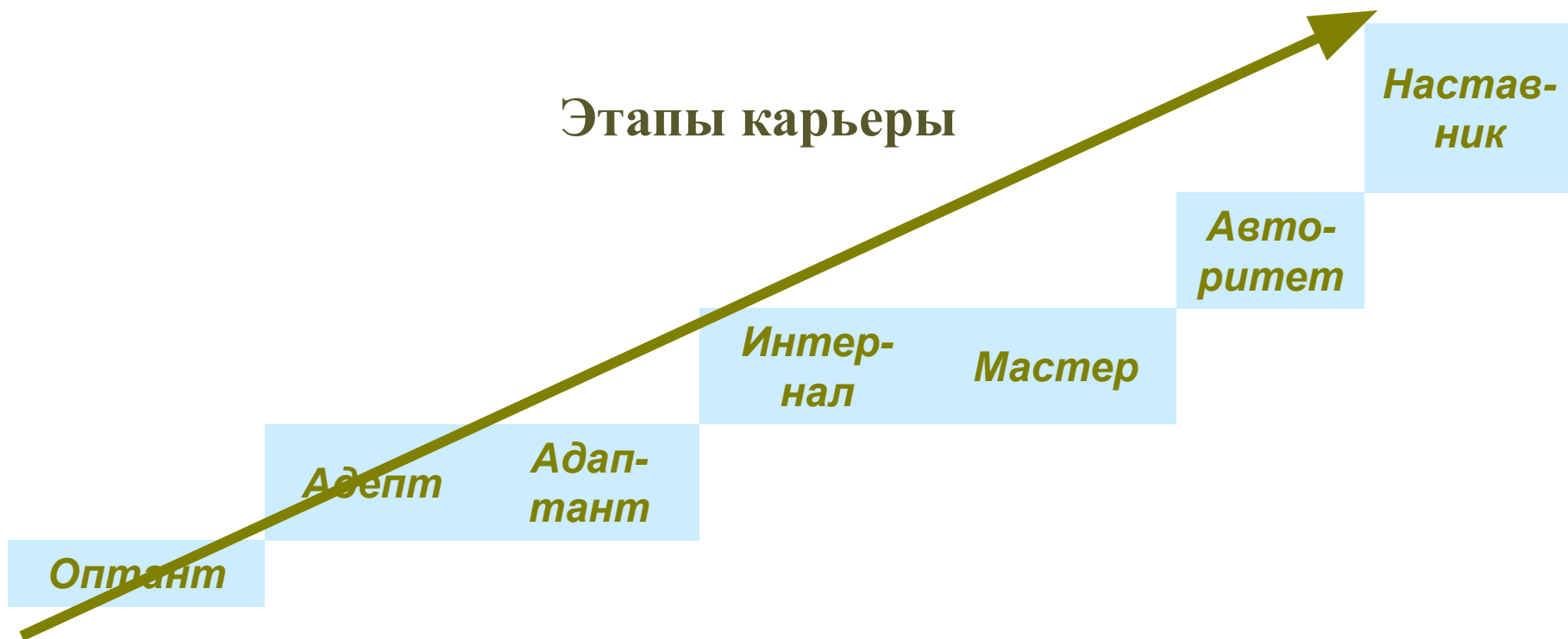


6.2. Управление карьерой

- **Планирование карьеры —** одно из направлений кадровой работы в организации, ориентированное на определение стратегии и этапов развития и продвижения специалистов.

7.2. Управление карьерой

Этапы карьеры



**Субъект
планирования**

**Мероприятия
по планированию карьеры**

Сотрудник

Первичная ориентация и выбор профессии
Выбор организации и должности
Ориентация в организации
Оценка перспектив и проектирование
роста
Реализация роста

Менеджер по персоналу

Оценка при приеме на работу
Определение на рабочее место
Оценка труда и потенциала сотрудников
Отбор в резерв
Дополнительная подготовка
Программы работы с резервом
Продвижение
Новый цикл планирования

**Непосредственный
руководитель (линейный
менеджер)**

Оценка результатов труда
Оценка мотивации
Организация профессионального развития
Предложения по стимулированию
Предложения по росту



7.3. Формирование 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.

7.3. Формирование кадрового резерва

Основными целями работы по формированию и развитию кадрового резерва:

- полное и своевременное обеспечение потребности подразделений в компетентных управленческих кадрах;**
- создание реальной перспективы профессионального и должностного продвижения работников, раскрытие и эффективное применение их творческих возможностей;**
- обеспечение замены руководителей в связи с достижениями ими пенсионного возраста или по другим причинам;**
- достижение оптимальной расстановки и ротации руководителей и специалистов;**
- сокращение периода адаптации в должности руководителя вновь назначаемых работников.**

7.3. Формирование кадрового резерва



Типология кадрового резерва

По виду деятельности.

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

Типология кадрового резерва

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.

7.3. Формирование кадрового резерва

Принципы формирования кадрового резерва

- *Принцип актуальности резерва* — потребность в замещении должностей должна быть реальной.
- *Принцип соответствия кандидата должности и типу резерва* — требования к квалификации кандидата при работе в определенной должности.
- *Принцип перспективности кандидата* — ориентация на профессиональный рост, требования к образованию, возрастной ценз, стаж работы в должности и динамичность карьеры в целом, состояние здоровья.

7.3. Формирование кадрового резерва

Источники резерва кадров:

- 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.

7.3. Формирование кадрового резерва

Этапы работы с резервом кадров:

1. Определение ключевых должностей и разработка плана их размещения.
2. Определение численности кадрового резерва и его должностной структуры.
3. Изучение, оценка и отбор кандидатов в кадровый резерв.
4. Разработка профилей компетенций руководителей.
5. Определение характеристик будущих руководителей.
6. Методы оценки кандидатов на руководящие должности.
7. Оценка и анализ профессиональных качеств кандидатов в кадровый резерв.
8. Подготовка индивидуальных планов развития.
9. Обучение и развитие кандидатов на должность

Интегральный вклад метода в развитие персонала

