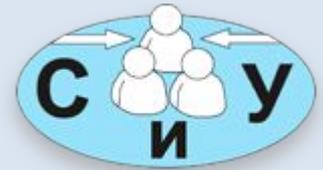


Кафедра социологии и  
управления  
К.Э.Н., доцент Литвина М.  
И.



# Управление человеческими и трудовыми ресурсами (43бУП)

# Основные понятия концепции УЧР

*Человеческие ресурсы (human resources)* – это трудоспособное население, являющееся материальной основой человеческого потенциала, который характеризует степень развития физических и духовных способностей человека

# Различия между концепциями УП и УЧР

Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
Реактивная, вспомогательная роль	Проактивная, инновационная роль
Акцент на выполнение процедур	Акцент на стратегию
Специальный департамент	Деятельность всего менеджмента
Сосредоточие на потребностях и правах персонала	Сосредоточие на требованиях к персоналу в свете целей бизнеса
Персонал рассматривается как издержки, которые необходимо контролировать	Персонал рассматривается как инвестиции, которые необходимо развивать, а также как издержки, которые необходимо контролировать
Конфликтные ситуации регулируются на уровне топ-менеджмента	Конфликты регулируются лидерами рабочих групп
Согласование оплаты и условий труда происходит в ходе коллективных переговоров	Планирование человеческих ресурсов и условий занятости происходит на уровне руководства
Оплата труда определяется в зависимости от внутренних факторов организации	Устанавливается конкурентная оплата труда и условия занятости для того, чтобы опережать конкурентов
Вспомогательная функция для других департаментов / подразделений	Вклад в добавочную стоимость бизнеса
Содействие переменам	Стимулирование перемен
Постановка коммерческих целей в свете последствий для персонала	Полная приверженность целям бизнеса
Негибкий подход к развитию персонала	Гибкий подход к развитию персонала

# Управление человеческими ресурсами (Human resources management)

- Целенаправленное воздействие на работников предприятия с целью максимального развития их трудового потенциала. Система УЧР включает в себя те же составляющие, что и система УП, однако предполагает ориентацию на развитие человеческих ресурсов, формирование долговременной связи работников с работодателем и осуществление активной социальной политики. Результативность ее оценивается преимущественно посредством анализа отдачи инвестиций в человеческий капитал.
- Всеохватывающая система управления как реально используемыми, так и еще не задействованными человеческими ресурсами не только на уровне предприятия, но и на уровне региона, государства с целью достижения поставленных целей.
- Сложная целостная система, состоящая из взаимосвязанных и взаимодействующих подсистем: формирования, использования и развития человеческих ресурсов организации.

# Цель системы УЧР

- Рациональное формирование, использование и развитие трудового и творческого потенциала для достижения организационных социально-экономических целей и удовлетворения личных потребностей работников.

# Подсистемы УЧР

- Формирование человеческих ресурсов. Закладывается база трудового и творческого потенциала организации и перспективы его дальнейшего наращивания. Цель данной подсистемы – своевременное обеспечение качественных и количественных потребностей в человеческих ресурсах, принятых стратегией организации.
- Использование человеческих ресурсов. Обеспечение условий для наиболее эффективной реализации интеллектуальных, профессиональных, творческих, предпринимательских способностей работников для достижения поставленных целей.
- Развитие человеческих ресурсов нацелено на повышение компетенции работников в соответствии с задачами стратегического развития организации.

# Принципы системы УЧР

- **Комплексность** – учет всех факторов, воздействующих на систему УЧР
- **Научность** – базирование на рекомендациях науки в области управления, экономики, социологии, психологии, права и др.
- **Прогрессивность** – опора на передовой зарубежный опыт
- **Перспективность** – учет перспектив стратегического развития организации, видение будущего
- **Интеграция целей и задач** – оценка эффективности системы УЧР с точки зрения взаимодействия с другими подсистемами и вклада в общую эффективность организации
- **Адаптивность** – отражение специфики деятельности конкретной организации
- **Саморазвитие** – стремление системы УЧР к совершенствованию, обновлению, инновациям
- **Целостность** – система, согласованно взаимодействующая с другими подсистемами
- **Соответствие** – соразмерность элементов системы УЧР по трудоемкости, объему деятельности, норме подчиненности
- **Эффективность** – учет соотношения инвестиций на развитие человеческих ресурсов и результатов деятельности организации

# Наличие в организации стратегии УЧР означает, что:

- привлечение работников, их использование и развитие осуществляются целенаправленно и продуманно, в увязке с миссией и стратегическими целями организации;
- руководители высшего звена принимают на себя ответственность за разработку, реализацию и оценку стратегии УЧР;
- существует взаимосвязь между стратегией УЧР и стратегией развития организации в целом и ее отдельными компонентами;
- организация думает как об удовлетворенности покупателей и клиентов, так и об удовлетворенности собственных сотрудников

# Человеческий капитал

- Принадлежащие человеку производительные активы (здоровье, способности, умения, навыки), позволяющие ему на протяжении определенного времени создавать доходы и являющиеся результатом инвестиций в них.

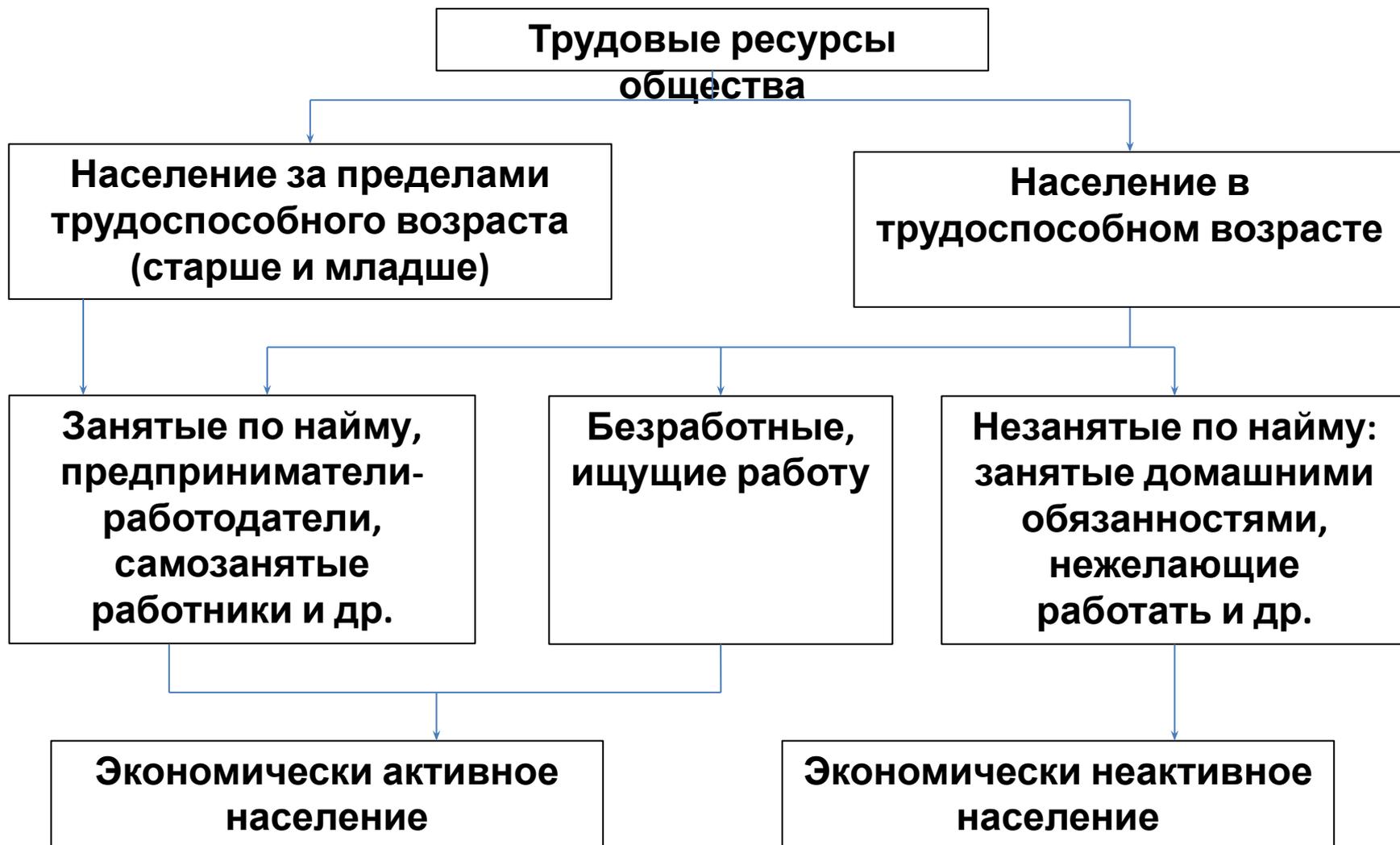
# Понятие трудовых ресурсов

**Трудовые ресурсы** – часть населения страны, обладающего физическими и интеллектуальными способностями к трудовой деятельности, необходимыми для участия в общественном производстве

# Понятие трудовых ресурсов

**Трудовые ресурсы** – население обоих полов в трудоспособном возрасте (для мужчин в возрасте от 16 до 59 лет, для женщин — от 16 до 54 лет включительно), за исключением неработающих инвалидов войны и труда I и II групп и лиц, получающих пенсию по возрасту на льготных условиях, а также лица в нетрудоспособном возрасте (подростки и население старше трудоспособного возраста), занятые в экономике

# Структура трудовых ресурсов



# Анализ трудовых ресурсов

**Численность (ТР)**

**$ТР = Ч_{тр} - Ч_{нераб} + Ч_{раб.подр.} + Ч_{раб.пенс}$**

**Структура по полу, возрасту,  
квалификационная**

# Трудовой потенциал

**Трудовой потенциал** – обобщающая характеристика меры и качества совокупной способности к труду трудовых ресурсов, их динамизм как непрерывный, развивающийся, многоплановый процесс, характеризующий скрытые, не проявившие еще себя возможности или способности в соответствующих сферах жизнедеятельности

# Трудовой и кадровый потенциал

Трудовой потенциал общества

Кадровый потенциал общества

Трудовой потенциал организации

Кадровый потенциал организации

Трудовой потенциал работника

Кадровый потенциал работника

# Характеристики трудового потенциала

Здоровье

Нравственность

Творческий потенциал

Активность

Организованность

Образование

Профессионализм

Ресурсы рабочего времени

# Воспроизводство населения как основа формирования трудовых ресурсов

**Воспроизводство населения** – исторически, экономически и социально обусловленный процесс постоянного возобновления населения в результате естественного и социального движения, а также миграции

**Воспроизводство трудовых ресурсов** – процесс непрерывного возобновления количественных и качественных характеристик экономически активной части населения, включающей фазы (стадии) формирования, распределения и перераспределения, а также использования трудовых ресурсов

# Формирование трудовых ресурсов

## **Приток новой рабочей силы**

(в основном за счет естественного прироста населения страны)

## **Производство квалифицированной рабочей силы**

(профессиональная подготовка и переподготовка)

## **Воспроизводство индивидуальной рабочей силы**

(восстановление психофизиологических свойств работника и обеспечение условий для поддержания его физической и эмоциональной формы)

# Распределение и перераспределение трудовых ресурсов

**Распределение и перераспределение трудовых ресурсов (ТР)** – социально-экономический и временной процесс движения экономически активного населения в целях его первичного распределения по видам работ, роду и сферам деятельности, отраслям, организациям, регионам и перераспределения в соответствии со спросом и предложением на рынке труда

**Первичное распределение ТР** происходит в результате трудоустройства граждан, впервые вступающих в сферу социально-трудовых отношений

**Перераспределение ТР** происходит в процессе перемены места работы, а также протекает в виде миграции

# Использование трудовых ресурсов

**Использование ТР** происходит в процессе трудовой деятельности, когда рабочая сила находит непосредственное применение в общественном производстве

# Понятие рынка труда

Рынок труда – это:

- социально-экономическая система, включающая в себя совокупность общественных отношений, связанных с куплей и продажей рабочей силы;
- экономическое пространство – сфера трудоустройства, в которой взаимодействуют покупатели и продавцы рабочей силы;
- механизм, обеспечивающий согласование цены и условий труда между работодателями и наемными работниками

# Понятие рынка труда

Элементы текущего рынка труда:

- открытый рынок труда
- закрытый рынок труда

Официальный рынок труда

Неофициальный рынок труда

# Рынок труда как система

- Субъекты рынка труда
- Правовые акты и документы, регламентирующие отношения субъектов рынка труда
- Конъюнктура рынка труда
- Инфраструктура рынка труда

# Механизм функционирования рынка труда

Взаимодействие и согласование социально различных интересов разнообразных групп работодателей и трудоспособного населения, нуждающегося в работе и желающего работать по найму

Элементы механизма рынка труда:

- цена рабочей силы
- спрос на рабочую силу
- предложение рабочей силы
- конкуренция

# Критерии классификации рынка труда

**1. Пространственная протяженность и административно-территориальная зависимость:**

международный, национальный, региональный, внутрифирменный

**2. Временные параметры:**

текущий, перспективный, потенциальный, прогнозируемый

**3. Степень эластичности:**

гибкий, жесткий

**4. Национальная модель**

европейский, американский, российский

**5. Степень развития**

фрагментарный, регулируемый, организованный, нерегулируемый

**6. Критерии сегментации**

географическое положение, демографические характеристики, социально-экономические характеристики, поведенческие характеристики

**7. Критерий моделирования среды**

внешний, внутренний

**8. Демографические признаки**

молодежь, женщины, инвалиды, пожилые трудящиеся

**9. Профессиональные признаки**

инженеры, врачи, учителя, строители и т.д.

**10. Критерий конкуренции**

чисто конкурентный, монополистический, с участием профсоюзов, двухсторонняя монополия

# Типология рынков труда

Уровень интенсивности	Низкая интенсивность движения рабочих мест	Высокая интенсивность движения рабочих мест
Низкая интенсивность движения рабочей силы	Модель «лежачего камня»	Модель «стрелы»
Высокая интенсивность движения рабочей силы	Модель «волчка»	Модель «летающей пули»

# Занятость населения

**Занятость** – деятельность граждан, связанная с удовлетворением личных и общественных потребностей, не противоречащая законодательству РФ и приносящая, как правило, им заработок, трудовой доход

# Статус в занятости

По экономической роли занятые граждане делятся на три основные группы:

- 1) Наемные работники (занятые по найму)
- 2) Работодатели (предприниматели)
- 3) Самозанятые работники

# Критерии классификации форм занятости

- 1. Характер производительной деятельности:**  
занятость рыночного и нерыночного характера
- 2. Сфера общественного производства:**  
занятость в материальном производстве и в нематериальной сфере
- 3. Способ участия в общественном труде:**  
самостоятельная занятость, занятость по найму
- 4. Степень кооперации:**  
индивидуальная, коллективная
- 5. Степень легитимности трудоустройства:**  
формальная, неформальная
- 6. Условия организации трудовых процессов:**  
стандартная (типичная), нестандартная (гибкая)
- 7. Режим рабочего времени:**  
с режимом полного рабочего времени, неполная (частичная)
- 8. Регулярность участия в трудовом процессе**  
постоянная, временная, вторичная

# Новые формы занятости

1. Заемная занятость (сезонная, лизинг, аутстаффинг)
2. Дистанционная занятость (телеработа)

# Социально-экономические характеристики занятости

- Полная занятость
- Продуктивная занятость
- Свободно избранная занятость
- Рациональная занятость
- Эффективная занятость

# Эффективность занятости

1. Пропорции распределения трудовых ресурсов общества по характеру их участия в общественно полезной деятельности
2. Уровень занятости трудоспособного населения в общественном хозяйстве
3. Структура распределения работающих по отраслям народного хозяйства
4. Профессионально-квалификационная структура работающих

# Показатели для исследования состояния занятости

1. Уровень занятости населения профессиональным (оплачиваемым) трудом
2. Уровень занятости трудоспособного населения
3. Структура занятости по сферам общественно полезной деятельности
4. Структура занятости по секторам и отраслям общественного производства
5. Профессионально-квалификационная структура занятости

# Понятие безработицы

***Безработица*** – социально-экономическое явление, выступающее как отсутствие занятости у определенной, большей или меньшей части экономически активного населения, способной и желающей трудиться

# Формы безработицы по причинам возникновения

- Фрикционная
- Институциональная
- Добровольная
- Структурная
- Технологическая
- Циклическая
- Региональная
- Экономическая
- Сезонная
- Маргинальная

# Продолжительность безработицы

- Краткосрочная (до 4 мес.)
- Продолжительная (4-8 мес.)
- Длительная (8-18 мес.)
- Застойная (более 18 мес.)

# Внешняя форма проявления безработицы

- Открытая
- Скрытая

# Основные показатели, характеризующие безработицу

- Уровень безработицы
- Продолжительность безработицы
- Естественный уровень безработицы

# Типы поведения безработных на рынке труда

- Профессиональный
- Инструментальный
- Хозяйственный
- Тип социального индивидуума

# Направления государственной политики в области управления трудовыми ресурсами

1. Формирование трудовых ресурсов
  - демографическая политика
  - политика в области профессиональной подготовки трудовых ресурсов
2. Распределение и перераспределение трудовых ресурсов
  - политика на рынке труда и в области занятости населения
  - миграционная политика
3. Использование трудовых ресурсов
  - политика в области социально-трудовых отношений

# Направления государственной политики в области содействия занятости населения

- развитие трудовых ресурсов;
- обеспечение равных возможностей всем гражданам независимо от факторов (пол, возраст и т. д.) в реализации права на добровольный труд и свободный выбор занятости;
- создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека;
- поддержка трудовой и предпринимательских инициатив граждан, осуществляемой в рамках законности, а также содействие развитию способностей к производительному, творческому труду;
- обеспечение социальной защиты в области занятости населения, проведение специальных мероприятий, способствующих обеспечению занятости граждан, особо нуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске работы;
- предупреждение массовой и сокращение длительной безработицы;
- поощрения работодателей, сохраняющих действующие и создающие новые рабочие места, прежде всего для граждан, особо нуждающихся в социальной защите и испытывающих трудности в поиске работы;
- сочетание самостоятельности органов власти субъектов РФ, органов местного самоуправления в обеспечении занятости населения;
- координация деятельности в области занятости населения с деятельностью по другим направлениям экономической и социальной политики;
- координация деятельности государственных органов, профессиональных союзов, иных представительных органов работников и работодателей в разработке и реализации мер по обеспечению занятости населения

# Основные направления по реализации гос. политики в области регулирования рынка труда

1. Совершенствование законодательства РФ в области содействия занятости населения
2. Совершенствование системы мониторинга и прогнозирования ситуации на рынке труда
3. Обеспечение сбалансированности профессионального образования и спроса на рабочую силу
4. Развитие региональных рынков труда и повышение территориальной мобильности рабочей силы
5. Развитие кадрового потенциала
6. Оптимизация привлечения иностранных работников
7. Стимулирование экономической активности населения
8. Повышение качества рабочих мест

# Модели политики занятости населения

**Европейская модель** предполагает сокращение числа занятых при повышении производительности труда и как следствие росте доходов работающих; такая политика предполагает дорогостоящую систему пособия для большого количества безработных.

**Скандинавская модель** основывается на обеспечении занятости практически всем трудящимся путем создания рабочих мест в государственном секторе со средними условиями оплаты труда. Такая политика рассчитана в основном на государственные средства, при дефиците которых наступает спад производства, что влечет за собой увольнение.

**Американская модель** ориентируется на создание рабочих мест, не требующих высокой производительности, для значительной части экономически активного населения. При этом безработица формально уменьшается, но увеличивается количество людей с низкими доходами.

# Планирование потребности в персонале

Планирование потребности в персонале – часть общего процесса планирования в организации.

Кадровое планирование основывается на ответах на следующие вопросы:

- 1) сколько работников, какой квалификации, когда и где требуется;
- 2) каким образом можно привлечь нужный и сократить или оптимизировать использование излишнего персонала;
- 3) как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями, умениями и внутренней мотивацией;
- 4) каким образом обеспечить условия для развития персонала;
- 5) каких затрат потребуют запланированные мероприятия.

*Количественная и качественная оценка потребности в персонале*

# Факторы, учитываемые при планировании ЧР

- состояние экономики и данной отрасли в рассматриваемый период;
- государственная политика (законодательство, налоговый режим, социальное страхование и т. п.);
- конкуренция с другими компаниями, рыночная динамика;
- стратегические задачи и бизнес-планы компании;  
финансовое состояние организации, уровень оплаты труда;
- корпоративная культура, лояльность сотрудников;
- движение персонала (увольнение, декретные

# Анализ кадровой ситуации в регионе

Главный результат анализа — *выделение сегментов рынка рабочей силы в регионе.*

Необходимо собрать и проанализировать информацию об:

- основных профессионально-возрастных группах;
- региональном рынке профессий;
- уровне оплаты труда по категориям;
- уровне занятости по категориям;
- учебных заведениях, выпускающих и переподготавливающих специалистов;
- демографической ситуации и демографическом прогнозе;
- национальных и культурных особенностях жителей региона.

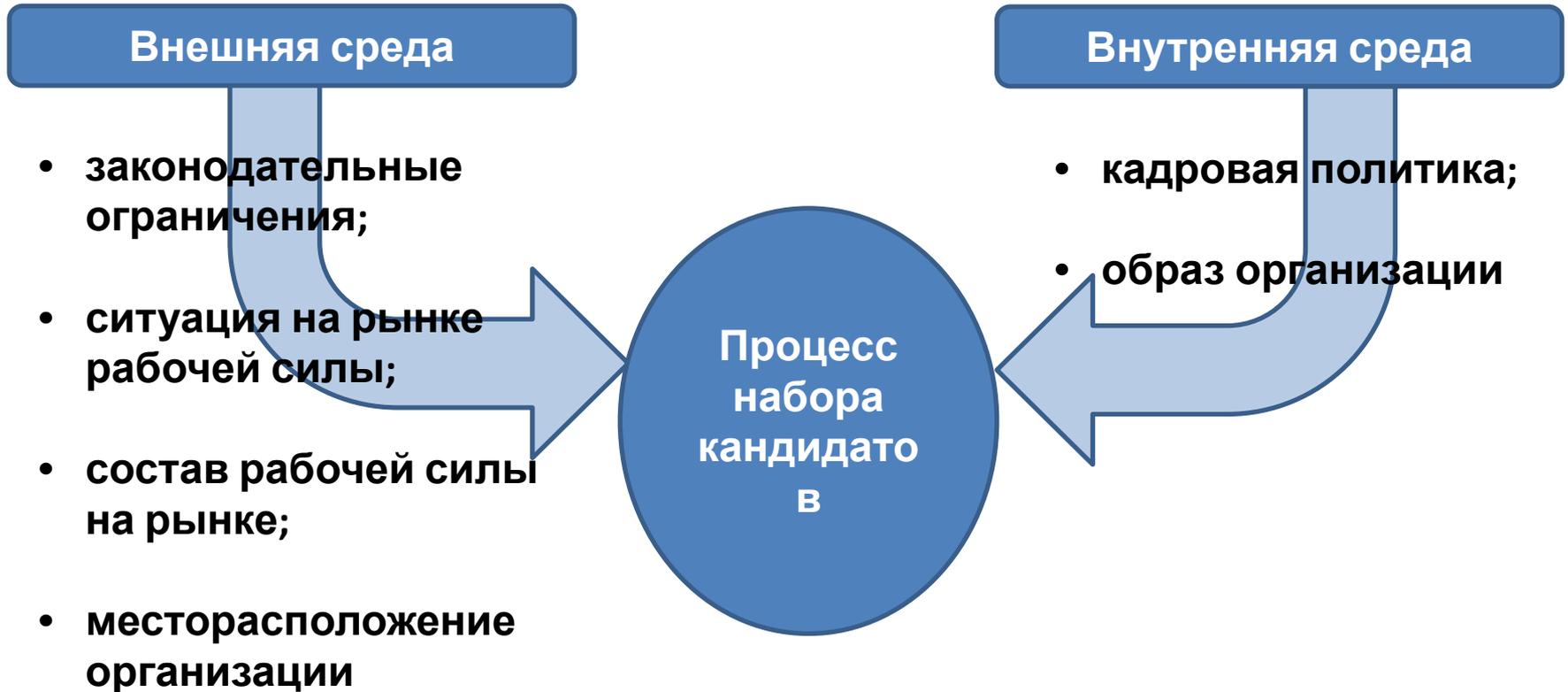
# Понятие набора и найма персонала

***Наем на работу*** – ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также отбор кадров и прием сотрудников на работу

***Набор кадров*** – система мер для привлечения работников в организацию.

# Факторы, влияющие на процесс набора кандидатов



# Схема найма работника

## РЫНОК ТРУДА

Специалисты, их  
возможности и способности

Схема оценки  
индивидуальных  
способностей

Составление иерархии  
кандидатов в соответствии с  
потребностями организации

Кандидат

Определение соответствия кандидатов потребностям  
организации, должности, прием специалистов,  
заключение контрактов

## ОРГАНИЗАЦИЯ

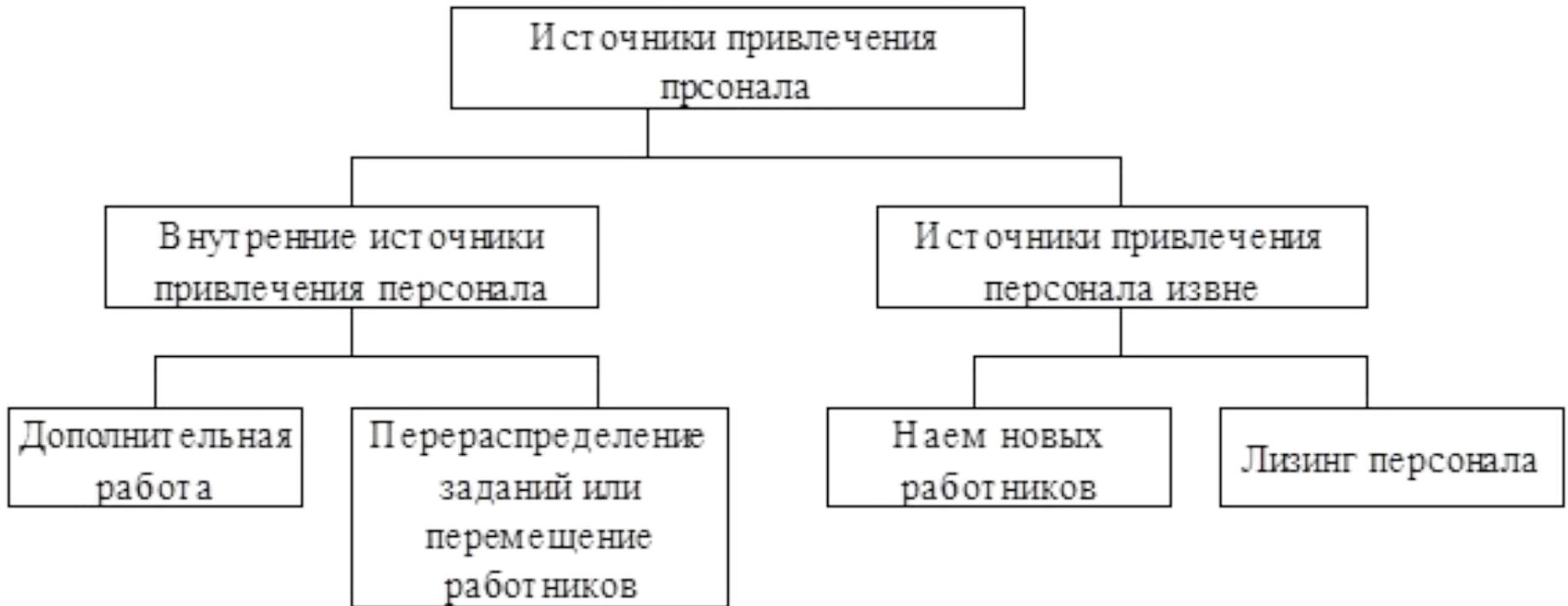
Должности, их характеристика  
и специальность

Описание существующих или  
создаваемых должностей  
(необходимая квалификация,  
уровень знаний, навыков)

Формирование иерархии  
потребностей организации в  
кадрах

Должность

# Источники привлечения персонала



# Методы набора персонала

## Набор за счет внутренних источников:

- рассылка информации об открывающихся вакансиях всем работникам организации;
- обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу своих друзей и знакомых.

## Внешний набор:

- набор специалистов из числа выпускников университетов и колледжей;
- тщательный отбор тех претендентов, которые непосредственно обращаются в организацию (некоторые организации приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии) с просьбой о приеме на работу;
- наем кадров с помощью рекламных объявлений в средствах массовой информации (радио, телевидение, газеты, журналы);
- размещение объявлений в специализированных Интернет-ресурсах, социальных сетях;
- обращение в государственные службы занятости;
- обращение в частные агентства по содействию найму персонала.

# Развитие человеческих ресурсов

- В узком смысле = Обучение
- В расширенном смысле = Обучение + Управление карьерой
- В широком смысле = Обучение + Управление карьерой + Развитие организации

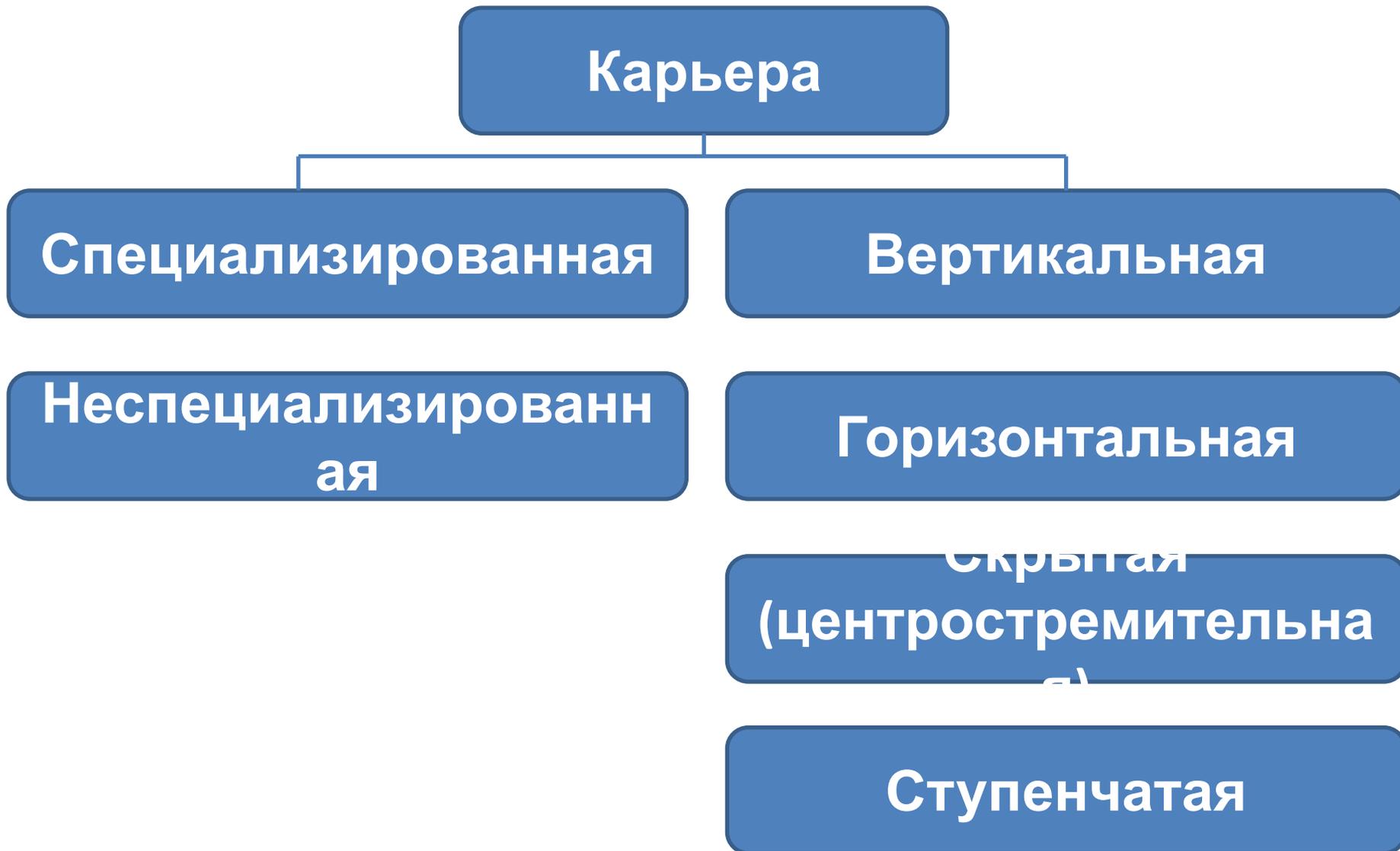
# Понятие карьеры

***Деловая карьера*** – поступательное продвижение личности в какой-либо сфере деятельности, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью; продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности, достижение известности, славы, обогащения.

***Карьера*** – последовательность развития человека в основных сферах его деятельности, характеризующаяся динамикой социально-экономического положения, статусно-ролевых характеристик.

Это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении трудовой жизни человека.

# Виды карьеры



# Старые и новые условия карьеры

Раньше	Теперь
Полная долгосрочная занятость	Временные контракты, предполагающие неполную занятость
Гарантированная занятость	Необеспеченность занятостью
Узкая колея карьерного роста	Повторяющиеся изменения в карьере
Одна профессия на всю жизнь	Несколько сфер деятельности
Одна компания на всю жизнь	Несколько компаний или самостоятельная деятельность
Регулярные продвижения	Поддержка постоянной способности обеспечить себе занятость
Многоуровневая организационная иерархия	Пирамида с нечетко выраженными слоями
Предсказуемые трудовые перемещения	Непредсказуемость трудовых перемещений
Внутренний рынок труда	Внешний рынок труда
Карьерным ростом сотрудника управляет компания	Сотрудники сами управляют своей карьерой
Организация способствует развитию людей	Развитие – дело самих сотрудников
Карьера национальная (в одном государстве)	Карьера интернациональная

# Планирование карьеры сотрудника

**Планирование карьеры** – процесс определения цели, которой сотрудник хочет достичь в процессе профессиональной деятельности.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является достижение объединения целей организации с интересами отдельного работника, формирование критериев продвижения и обоснованной оценки реального карьерного потенциала.

## **Индивидуальный карьерный план**

(карьерограмма) - инструмент управления карьерой; описание оптимального пути развития сотрудника для занятия им желаемой позиции в организации.

# Понятие развития и обучения

**Развитие персонала** - обучение и повышение квалификации персонала. Его цель - обеспечить фирме поддержание и улучшение потенциала, которым должен обладать ее персонал, чтобы справляться с текущими и будущими рабочими задачами, и в соответствии с этим найти оптимальную форму удовлетворения стремлений сотрудников, связанных с самореализацией и карьерой

**Обучение персонала** – получение новых знаний по базовой специальности работника, повышение квалификации, переподготовка персонала для приобретения новой специальности, послевузовское профессиональное образование.

Предназначено для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений работников современному уровню производства и управления

# Переподготовка и повышение квалификации

***Переподготовка*** - обучение, связанное с необходимостью изменения специальности вследствие изменений в профессиональной структуре занятости, изменений в трудоспособности работника и др.

***Повышение квалификации*** - обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старением знаний.

# Методы обучения сотрудников

## На рабочем месте

- Инструктаж
- Наставничество
- Обучение других людей в своей организации
- Ротация
- Коучинг
- Участие в процессах стратегического планирования и управления
- Партисипативный стиль управления
- Управление проектами
- Работа в постоянно действующих проблемных или инновационных группах
- Обучение действием (Групповые обсуждения, развивающие проекты)

## Вне рабочего места

- Лекции, семинары
- Деловые и ролевые игры (психологические и бизнес-тренинги)
- Ролевое моделирование, моделирование профессиональной деятельности
- Самообразование (по книгам)
- Дистанционное обучение (видео, Интернет, e-learning и т.п.)
- Разбор практических ситуаций (case-study)
- Метод «поучительных историй»
- Стажировка
- Написание статей и книг
- Подготовка и выступление с презентациями (докладами)
- Обучение других людей вне своей организации
- Саморазвитие (биографические семинары, группы саморазвития и т.п.)
- Бенчмаркинг
- Конференции

# Оценка эффективности обучения персонала

Уровни оценки эффективности обучения (Д. Киркпатрик):

- 1) **реакция** (reaction) – понравилось или не понравилось,
- 2) **научение** (learning) – уровень знаний, измеряемый тестами,
- 3) **поведение** (behavior) – как изменилось поведение участников,
- 4) **результаты** (results) – увеличение объемов выработки и других бизнес-показателей

Дополнительный уровень (Дж. Филипс)

- 5) **оценка возврата на инвестиции** (ROI)

$$ROI = (\text{Доход от обучения} - \text{Затраты}) / \text{Затраты} \times 100 \% \quad 60$$

# Кадровый резерв

***Кадровый резерв*** – часть персонала, проходящая планомерную подготовку для того, чтобы занять рабочие места более высокой квалификации

# Задачи кадрового резерва

- 1) выявление сотрудников организации, имеющих потенциал для занятия руководящих должностей;
- 2) подготовка этих сотрудников к работе в руководящей должности;
- 3) обеспечение плавного замещения освободившейся должности и утверждения в ней нового сотрудника.

# Принципы кадрового резерва

- **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

# Схема работы с кадровым резервом



# Этапы подготовки кадрового резерва

- 1) определение ключевых должностей, оказывающих особое влияние на деятельность организации, и плана их замещения;
- 2) определение характеристик будущих руководителей, т. е. компетенций, необходимых для эффективной работы в должности руководителя;
- 3) отбор кандидатов в резерв руководителей (осуществляется высшим руководством совместно со службой управления персоналом);
- 4) определение потребностей развития (на основе п. 3);
- 5) подготовка планов развития (конкретные мероприятия, направленные на ликвидацию разрыва между идеальным портретом и конкретными показателями оценки претендентов);
- 6) реализация планов подготовки преемников;
- 7) оценка прогресса развития, в результате чего происходит корректировка плана развития или изменение состава преемников;
- 8) назначение на должность (обсуждение готовности преемников и решение о назначении руководство принимает заблаговременно до фактического освобождения ключевой должности);
- 9) адаптация.

# Типы 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;
- **резерв функционирования** — группа специалистов и руководителей, которые должны в будущем обеспечить эффективное функционирование организации. Эти сотрудники ориентированы на руководящую карьеру.

## По времени назначения:

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

# Ключевые понятия теории мотивации

***Мотивация труда*** (от lat. movere) — побуждение к действию; динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности

# Ключевые понятия теории мотивации

**Вознаграждение** — то, что человек считает ценным для себя с точки зрения удовлетворения возникшей у него потребности

Внутреннее (чувство самоуважения, удовлетворенность результатом трудовой деятельности, ощущение значимости своего труда и т.д.)

Внешнее (блага, которые предоставляет работнику организация за выполнение им трудовых действий – зарплата, премии, карьерный рост, похвала и т.д.)

# Типы мотивации работников

- *Инструментально* мотивированный работник
- *Профессионально* мотивированный работник
- «*Патриот*»
- «*Хозяйская*» мотивация
- «*Люмпенизированный работник*»

# Стимулирование

**Стимул** – от лат. stimulus - буквально: остроконечная палка, которой погоняли животных; побуждение к действию или причина поведения человека

## **Формы стимулов:**

- *Принуждение*
- *Материальное поощрение*
- *Моральное поощрение*
- *Самоутверждение*

**Стимулирование** – процесс создания менеджером совокупности стимулов, так изменяющих силу действия мотивов, что работник воспроизводит только те способы деятельности, которые менеджер считает необходимыми для достижения целей организации

# Категории и показатели эффективности в области УЧР

