

Работа с кадровым резервом,
планирование деловой карьеры.
Аттестация сотрудников

Тема 6

Расстановка персонала должна обеспечивать постоянное движение кадров исходя из результатов оценки их потенциала, индивидуального вклада, планируемой карьеры, возраста, сроков занятия рабочих мест и наличия вакантных должностей в штатном расписании предприятия.

Научно обоснованная расстановка кадров предусматривает планирование служебной карьеры с учетом их жизненных интересов; рациональное сочетание назначения, конкурсности и выборности в зависимости от категории работников и резерва кадров; планомерное движение работников аппарата (повышение, перемещение, понижение и выбытие) в зависимости от результатов оценки; определение сроков занятия должностей и возраста кадров управления; научную организацию рабочего места; определение условий и оплаты труда.

Под резервом кадров управления понимают категорию работников, обладающих деловыми, моральными и профессиональными качествами, позволяющими сделать вывод об их пригодности к руководящей деятельности.

Критерии для выдвижения в резерв кадров управления:

- достаточная морально-этическая подготовка для активного проведения воспитательной работы в коллективе;
- достаточные для предлагаемой должности теоретическая подготовка;
- добросовестное отношение к работе;
- достаточный опыт практической работы в данной отрасли;
- умение понимать людей;
- обладание энергией, твердой волей, решительностью и спокойствием;

А также:

- умение срабатываться с людьми;
- способность воздействовать на людей;
- проявление интереса ко всему новому, передовому, инновационному;
- дисциплинированность и умение поддерживать дисциплину у подчиненных;
- обладание нравственными качествами;
- способность проявлять заботу о людях;
- умение организовать свою работу.

Основными формами подготовки являются:

- обучение в школах резерва на выдвижение;
- обучение на курсах и факультетах повышения квалификации;
- назначение на промежуточные должности;
- замещение должностей руководителей;
- направление в командировки в другие организации;
- совмещение самостоятельной учебы с работой.

Работа с резервом кадров строится на определенных принципах и предусматривает несколько этапов.

Общие принципы работы с резервом руководителей:

- подбор кандидатов и состав резерва по их нравственно-психологическим и деловым качествам для решения задачи постоянного улучшения качественного состава руководителей;
- соблюдение возрастного и образовательного цензов кандидатов на выдвижение. С учетом того, что подготовка профессионального руководителя на базе высшей школы занимает 4-6 лет, а расцвет творческой деятельности человека наступает в 35-40 лет, возраст кандидатов в резерв для выдвижения в руководители среднего уровня управления не должен превышать 25-30 лет;
- рациональное определение структуры и состава резерва с учетом того, что на каждую руководящую должность необходимо иметь не менее двух-трех кандидатов;
- регулярный и систематический поиск кандидатов в резерв руководителей на основе широкой гласности в организации работы с резервом для выдвижения.

При принятии решения о зачислении кандидата в состав резерва учитываются:

- итоги производственной деятельности вверенного ему участка работы;
- выводы последней аттестации;
- результаты изучения работника путем личного общения, а также отзывов о нем непосредственных начальников, коллег и подчиненных;
- итоги исследований общественного мнения о кандидатах в руководители;
- результаты изучения личного дела, психологического тестирования и другие материалы, характеризующие деловые и личностные качества работника.

Применяются также **практические методы**, назначение кандидата руководителем коллектива, выполняющего временную задачу; замещение отсутствующего руководителя на время его командировки, болезни, отпуска; стажировка, дублерство и др.

Наибольшее распространение получили методы:

- изучения личных документов работника ("биографический");
- получения произвольных устных и письменных характеристик ("интервью");
- обобщения независимых экспертных мнений ("экспертиза")
- психологического тестирования и самооценки работника

Биографический метод состоит в изучении объективных показателей личности работника по его документам. Он позволяет получить данные, связанные с передвижением работника по должностям и профессиям, его образованием, квалификацией и другими показателями. Однако этот метод дает неполную картину данных: он не позволяет получить достаточное количество информации об уровне развития личностно-деловых свойств и качеств работника.

Метод "интервью" дает возможность расширить систему получаемых показателей, однако при этом данные о работнике будут не объективными, а преломленными с учетом отношения людей, обеспечивающих получение необходимой информации. Это затрудняет оценивание работника с объективных позиций. Метод "интервью" используется как основной в практике деятельности кадровых работников при подборе кандидатов в резерв на выдвижение

Система работы с резервом руководящих кадров на производстве

Резерв кадров необходим для предприятия любого типа (крупного, среднего, малого) и поэтому имеет разные пути решения.

На крупном предприятии, философия которого построена на воспитании собственного резерва и неприятии "чужаков", основное внимание должно быть уделено вертикальной ротации кадров для линейных руководителей и горизонтальной ротации кадров для руководителей-специалистов функциональных служб.

Проблемы с резервом возникают в основном в отделах маркетинга, ценных бумаг, связей с общественностью, в которых нужно искать работников со стороны.

На среднем предприятии, где численность персонала не так велика (до 500 человек), основная часть резерва кадров может быть сформирована за счет собственных работников.

Остальная часть пополняется за счет выпускников лицеев, средних и высших специальных учебных заведений, которые в период производственной стажировки (практики) и работы в качестве молодых рабочих и специалистов планомерно готовятся на более квалифицированные рабочие места.

Работа с резервом в бизнесе

Значительно сложнее обстоит дело на коммерческих предприятиях, где обычно работает не более 50 человек. Реальным способом, является совмещение профессий и должностей с постоянным обучением кадров и горизонтальной ротацией персонала.

Организация конкурсов специалистов

С целью повышения объективности отбора высококвалифицированных специалистов на должности, где особое значение имеют профессиональные качества работников, рекомендуется применять конкурсную систему подбора и замещения вакантных должностей.

На основе проведения конкурсов могут замещаться должности специалистов и руководителей. Руководитель предприятия принимает решение о том, какие вакантные должности замещаются по конкурсу.

Выдвигать кандидатов на должности, замещаемые на конкурсной основе, могут, с согласия самих кандидатов, коллективы подразделений, а также администрация предприятия.

Свою кандидатуру для участия в конкурсе вправе предложить любой человек, отвечающий по профессионально-квалификационным и другим качествам требованиям, предъявляемым к той или иной должности.

На основании собеседований, а также представленных документов комиссия оценивает кандидатов на замещение должности с точки зрения наличия у них необходимого опыта работы, уровня образования, соответствия их специальности и квалификации требованиям, предъявляемым к данной должности.

Участники конкурса должны справляться с задачами, которые обычно выполняются на данной должности.

Конкурсная комиссия оценивает индивидуальную работу каждого участника, а также его умение работать в команде.

Чтобы победитель конкурса впоследствии как можно быстрее включился в реальную работу, нередко уже на ранних этапах организуется образование команд.

Каждого участника необходимо оценивать по многим критериям. Практически речь идет о подробном всестороннем анализе способностей кандидата, особенностей его метода деятельности, оценке умений и навыков, необходимых для эффективной деятельности.

Предварительный (заочный) этап. Заочный, или дистанционный, этап обычно заключается в анализе документов, предъявляемых участниками. Основная задача на данном этапе: первичный отбор участников в соответствии с базовыми требованиями. Этот этап дает возможность из большого числа участников отобрать тех, чей опыт работы в наибольшей степени соответствует необходимым требованиям.

Очный этап конкурса. Во время очного этапа участники конкурса выполняют большое количество заданий и видов работ, позволяющих ознакомиться с индивидуальными способностями каждого из них, а также с их умением сформировать команду и успешно в ней работать.

Работа экспертов. Цель конкурса — оценить различные умения и навыки участников. Поэтому в качестве экспертов задействуются профессионалы самых различных отраслей.

В процессе конкурсного отбора абсолютно необходимо участие специалистов в области поведенческой диагностики — профессиональных психологов. Они проводят оценку работы участников по разным параметрам, в том числе и по индивидуальным качествам, а также способности к командной работе.

По итогам работы на каждого участника составляется психологический портрет, в котором кратко описываются его организаторские качества, мыслительные способности, коммуникативные навыки, личностные особенности, — в той мере, насколько это необходимо для прогноза дальнейшей деятельности участника.

Психологический портрет — это один из важнейших документов для принятия решения о назначении специалиста на ту или иную должность, а также при формировании управленческой команды.

С целью совершенствования расстановки руководящих кадров целесообразно выполнять специальные процедуры и мероприятия, способствующие более точному определению уровня знаний, умений и навыков кандидатов на должность. Например, одновременно с представлением кандидатами рефератов и проектов можно вводить *сдачу экзаменов на должность*, цель которых - определить уровень необходимых общих и специальных знаний претендентов.

Непосредственно перед тем, как кандидат займет новую руководящую должность, рекомендуется организовать для него специальную *должностную подготовку*, которая включает обучение в системе повышения квалификации в группу резерва на соответствующую должность, должностную стажировку в передовых организациях отрасли и психолого-педагогическую подготовку к вступлению в должность.

Основы деловой карьеры

Найти хорошую работу труднее, чем получить престижное образование. Это приходится слышать в период экономических преобразований, скрытой безработицы и при системном кризисе. Он потому системен, что охватывает все сферы и уровень деятельности как человека, так и государства.

Признаком такого кризиса служит повышенный интерес к образованию. Учиться в условиях кризиса немодно, но выгодно.

Учеба – не только социальная защита, социальное положение, но и психологический комфорт, предпосылка уверенности в завтрашнем дне и занятость сегодня. А еще учеба дает образование, т. е. формирует образ мышления, дает надежду на получение хорошей работы.

Ключом к повышению коэффициента полезной деятельности человека. Его полной самоотдаче в большинстве случаев является предоставление ему возможностей успешной, свободной и быстрой карьеры.

Карьера - это не всегда власть, не всегда продвижение по службе, но всегда успех, по крайней мере, в одном из слоев общества или организации, это всегда рост: творческий, профессиональный, служебный или просто экономический в виде повышения заработной платы.

Предприятия современного типа принимают на себя по крайней мере неформальные обязательства рационально использовать качества сотрудников и дать каждому шанс сделать карьеру.

Акцент на развитие персонала, планирование карьеры и деловую активность сотрудников стал отличительным признаком инновационного стратегического управления персоналом успешно действующих фирм.

На фоне постоянно происходящих в нашей жизни изменений важной жизненной тенденцией становится планирование карьеры сотрудников и особенно индивидуальное управление карьерой.

В настоящее время на научно-практическом уровне исследуется кадровый потенциал, его развитие с учетом карьерных потенциалов сотрудников, появились понятия энергетика карьеры, потолка карьеры, предлагаются специальные принципы карьерной политики.

Принципы карьерной политики.

1. Соразмерность скорости карьеры с признанием сотрудниками лидерских позиций;
2. Карьерное продвижение командой (группой);
3. Непрерывность продвижения на основе создания ресурсного резерва путем развития личностного потенциала и осмысленного расширения источников информации;
4. Беспристрастная оценка относительности достигнутых позиций, карьерная гласность, заметность;
5. Мобильность, маневренность и рациональность, заметность.

Виды карьеры

- Прогрессивная (развитие по восходящей);
- Регрессивная (развитие со спадами и нисходящим движением);
- Линейная (непрерывная последовательность карьерного процесса);
- Нелинейная (со скачками, перерывами и прорывами);
- Спиралевидная (сходные карьерные процессы различаются иерархическими уровнями, на которых осуществляется ротация);
- Стагнационная (застой, в течение длительного времени нет изменений в должности и зарплате).

Индивидуальная карьера – это индивидуально осознанная и спонтанно осуществляемая последовательность развития взглядов, стиля поведения, опыта работы. Это ступени трудовой жизни человека и его деловой активности, метод его самоуправления.

Профессиональная карьера – это осознанно выбранный путь продвижения без изменения своей профессии, путь к профессиональному потолку карьеры и профессиональной самодостаточности и утверждения себя в обществе. Самое популярное определение карьеры – это последовательность занимаемых должностей, продвижение сотрудника по служебной лестнице.

Все определения, стратегии и тактики карьеры опираются на динамику конкурентоспособности личности как решающее условие успеха в жизни

Современная структура карьеры

- 1. Пространство перемещений.** Речь идет о возможных должностях и их занятии. Это зависит от организационных структур, штатных расписаний и форм самой карьеры.
- 2. Причины перемещений.** Речь идет о возможностях заполнения вакансий, которые появляются при освобождении должностей. Известны случаи создания новых должностей под конкретного человека, которого, в вою очередь, надо освободить от занимаемой им в настоящее время должности.
- 3. Направление перемещений.** Существуют три направления: вертикальное, горизонтальное и особая форма – скорее, горизонтальное перемещение, но в перспективную проектную группу.

4. Профили перемещений. Они возникают в случае характерных результатов занимаемой позиции, которые длительное время остаются неизменными.

Это может быть осознанным решением и определяться как особый путь карьеры, что возможно на больших предприятиях со стабильной иерархией и достаточно многочисленными однородными должностями. На малых предприятиях он невозможен.

5. Частота перемещений или скорость продвижения.

Она определяется временем пребывания сотрудников на своих должностях и зависит прежде всего от барьеров, которые существуют между уровнями иерархии, а также от функциональных разграничений между смежными областями работ

6. Уровень активности предприятия по вопросам карьеры сотрудников

Он означает одновременную сумму мероприятий, которые проводит предприятие для активизации всех основных характеристик карьеры как одной из систем развития сотрудников. Этот уровень зависит от правового регулирования, размеров предприятия и динамики его развития.

Различаются три направления карьеры:
профессиональное, внутриорганизационное;
организационное.

Первое направление касается профессионального развития и деятельности и характеризуется стадиями обучения, приема на работу, профессионального роста, повышения квалификации

Второе направление реализуется внутри организации по вертикали или по горизонтали.

Вертикальное продвижение по службе наиболее часто отождествляется с понятием карьеры, т.к. оно очевидно. Горизонтальное перемещение означает ротацию. Карьера здесь состоит в том, что изменяется статус самой организации, а также расширяется круг задач в рамках занимаемой должности.

Третье направление означает продвижение по службе путем изменения места работы, перехода в другую организацию. Оно является противоположностью планирования карьеры по принципу пожизненного найма.

Во всех случаях индивидуальное планирование карьеры означает разработку собственных действий по достижению индивидуально осознанных профессиональных и трудовых позиций, а также поведение, которое направлено на достижение этих позиций