

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом

Составители: *О.В. Новоселова,*
Н.В. Соловова

САМАРА
Издательство Самарского университета
2024

УДК 331(075)

ББК У24я7

Т 384

Составители: *О.В. Новоселова, Н.В. Соловова*

Рецензенты: д-р экон. наук, проф. Н. М. Тюкавкин,
канд. экон. наук, доц. О. А. Наумова

Новоселова, Ольга Владимировна

Т 384 **Технологии управления человеческими ресурсами:**
учебное пособие / сост.: *О.В. Новоселова, Н.В. Соловова.* –
Самара: Издательство Самарского университета, 2024. – 108 с.

ISBN 978-5-7883-2027-4

Целью пособия является формирование компетенций, необходимых для организации системы управления персоналом, применения методов и создания технологий по использованию человеческих ресурсов; закрепление и углубление теоретических знаний, получаемых на лекционных занятиях, а также формирование у обучающихся навыков и умений решения практических задач по управлению человеческими ресурсами в организациях. Составители учебного пособия включили в содержание краткое изложение основных теоретических положений и контрольные вопросы.

Учебное пособие содержит материалы, полученные из открытых источников, актуальные для образовательных программ высшей школы по направлениям подготовки «Управление персоналом», «Менеджмент» и программ дополнительного профессионального образования.

УДК 331(075)

ББК У24я7

ISBN 978-5-7883-2027-4

© Самарский университет, 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	5
1.1. Управление людьми.....	5
1.2. Современные технологии управления человеческими ресурсами.....	16
Контрольные вопросы	28
Рекомендуемая литература.....	28
2. ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА.....	30
2.1. Концепции формирования персонала.....	30
2.2. Маркетинг персонала	34
2.3. Понятие и оценка трудового потенциала.....	62
2.4. Методы отбора персонала	70
2.5. Оформление трудовых отношений при приеме на работу.....	74
Контрольные вопросы	80
Рекомендуемая литература.....	81
3. ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА.....	83
3.1 Обучение как инструмент развития персонала	83
3.2. Цели обучения персонала.....	89
3.3. Организационные формы обучения.....	94
Контрольные вопросы	98
Рекомендуемая литература.....	99
Заключение.....	101
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	102

ВВЕДЕНИЕ

Технологии управления человеческими ресурсами – это совокупность методов управления персоналом, ориентированных на оценку и совершенствование человеческого ресурса организации.

Настоящее учебное пособие призвано помочь обучающимся экономических и управленческих направлений приобрести знания современных технологий управления человеческими ресурсами для работы в организациях, любых организационно-правовых форм и форм собственности. Кроме того, оно поможет разобраться в основополагающих персонал-технологиях в современных организациях будет полезно обучающимся дополнительных образовательных программ, специалистам и руководителям среднего и высшего звена.

Цель данного издания – способствовать формированию понимания современной концепции управления человеческими ресурсами как системы знаний о возможностях повышения конкурентоспособности персонала в организации, дать углубленное теоретико-методическое толкование основополагающих технологий управления персоналом, отражающих в обобщенном виде приемы, способы и методы воздействия на персонал с целью повышения его конкурентоспособности.

Логика и структура данного издания обеспечивает необходимые условия для активизации самостоятельной работы обучающихся, для самоконтроля в усвоении учебного материала и фокусирования внимания на проблемных вопросах в сфере управления человеческими ресурсами.

В современных реалиях реиндустриализации общества, трудосберегающего и интеллектуальноемкого характера научно-технического прогресса, осознание стратегической ценности человеческих ресурсов с необходимостью обуславливает становление и развитие нового подхода к технологиям управления ими.

Составители настоящего пособия использовали учебники и учебные пособия находящиеся в открытом доступе.

1. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Управление людьми

Термин «управление людьми» включает в себя две взаимосвязанные концепции – управление человеческими ресурсами (УЧР) и управление человеческим капиталом (УЧК). Определение и объяснение этих концепций дается в первых двух главах. Эти понятия практически полностью вытеснили термин «управление персоналом», хотя философия и практика управления персоналом все еще является основополагающей для философии и практики УЧР и УЧК. Взаимосвязь между этими аспектами представлена на рис. 1.

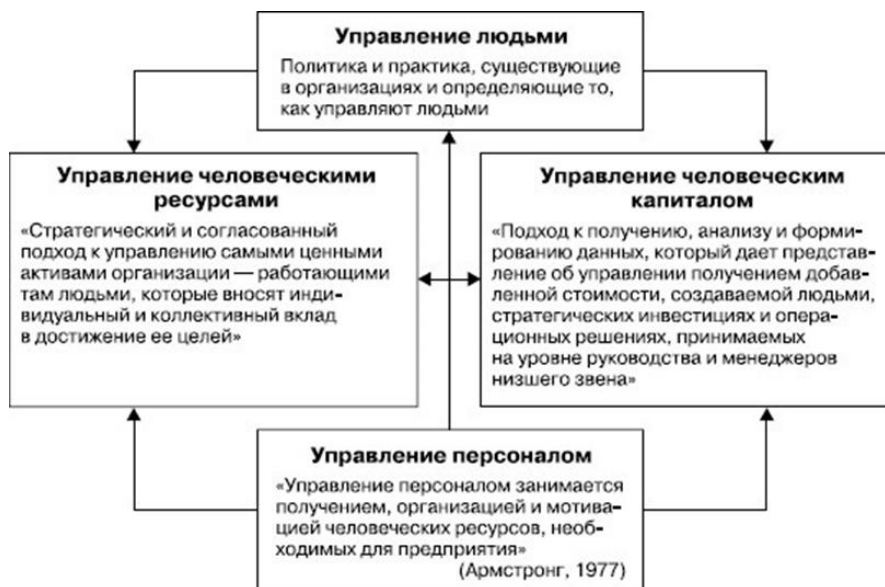


Рис. 1. Взаимосвязь между аспектами управления людьми

При описании процессов, охватывающих управление сотрудниками организации, термин «управление персоналом» все чаще заменяется терминами «управление человеческими ресурсами» (УЧР) и «человеческие ресурсы» (ЧР). Концепция УЧР включает в себя все виды деятельности, описанные в предлагаемой вашему вниманию книге; цель этой главы состоит в том, чтобы дать общее представление – определение понятий систем УЧР и ЧР, описание различных моделей УЧР и обсуждение их целей и особенностей. Затем в данной главе приведен общий обзор мнений относительно УЧР, связей между УЧР и управлением персоналом, а в заключение рассмотрено влияние, которое УЧР может оказывать на эффективность деятельности организации¹.

Определение управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами (УЧР) можно определить как стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия.

Стори утверждает, что УЧР можно рассматривать как «совокупность политических стратегий, опирающихся на идеологический и философский фундамент». Он предлагает четыре аспекта, характеризующих осмысленную версию УЧР:

- 1) определенный набор убеждений и предположений;
- 2) решения об управлении персоналом опираются на стратегические потребности;
- 3) ведущая роль линейных руководителей;

¹ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – С. 9–13.

4) акцент на систему «рычагов» при формировании рабочих отношений.

Система человеческих ресурсов

Управление человеческими ресурсами осуществляется посредством согласованного объединения систем человеческих ресурсов:

- Философия ЧР, описывающая общие ценности и руководящие принципы, существующие у менеджеров.
- Стратегии ЧР, определяющие направление, в каком будет действовать УЧР.

Виды деятельности УЧР

- Политика ЧР, представляющая собой директивы, определяющие, каким образом следует применять и использовать на практике в конкретных областях УЧР эти принципы, ценности и стратегии.
- Процессы ЧР, состоящие из формальных процедур и методов, используемых для осуществления стратегических планов ЧР и политики ЧР.
- Практика ЧР, включающая в себя неформальные подходы, используемые менеджерами.
- Программы ЧР, которые позволяют планомерно внедрять стратегии, политику и практику ЧР.

Бекер и Герхарт (1996) разделили все эти компоненты на три уровня: архитектура системы (руководящие принципы), варианты альтернативной политики и процессы и практика (рис. 2).



Рис. 2. Три уровня компонентов ЧР по Бекер и Герхарт (1996)

Модели УЧР

Модель соответствия УЧР

Одно из первых недвусмысленных заявлений о концепции УЧР было сделано Мичиганской школой (Фомбран, 1984)². Они считали, что системы ЧР и структура организации должны регулироваться так, чтобы соответствовать организационной стратегии (отсюда название «модель соответствия»). Далее они объясняли, что существует цикл человеческих ресурсов (рис. 3), состоящий из четырех основных процессов, или функций, выполняемых в любой организации. Это:

² Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – С. 13.

- отбор – соответствие имеющихся в наличии человеческих ресурсов рабочим местам;
- аттестация – управление показателями деятельности;
- вознаграждение – «система вознаграждений является тем инструментом управления, который применяется для стимулирования организационных показателей работы зачастую в недостаточной степени и неверно»; она обязана поощрять как краткосрочные, так и долгосрочные достижения, имея в виду, что «предприятие должно работать сегодня, чтобы преуспеть в будущем»;
- развитие – стремление к наличию высококвалифицированных работников.



Рис. 3. Цикл человеческих ресурсов

Гарвардская схема

Другими отцами-основателями УЧР были представители гарвардской школы – М. Биер и др. (1984), которые разработали схему, впоследствии названную П. Бокселлом (1992) Гарвардской. Она основана на убеждении, что проблемы исторически сложившегося управления персоналом могут быть разрешены³.

³ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – С. 14.

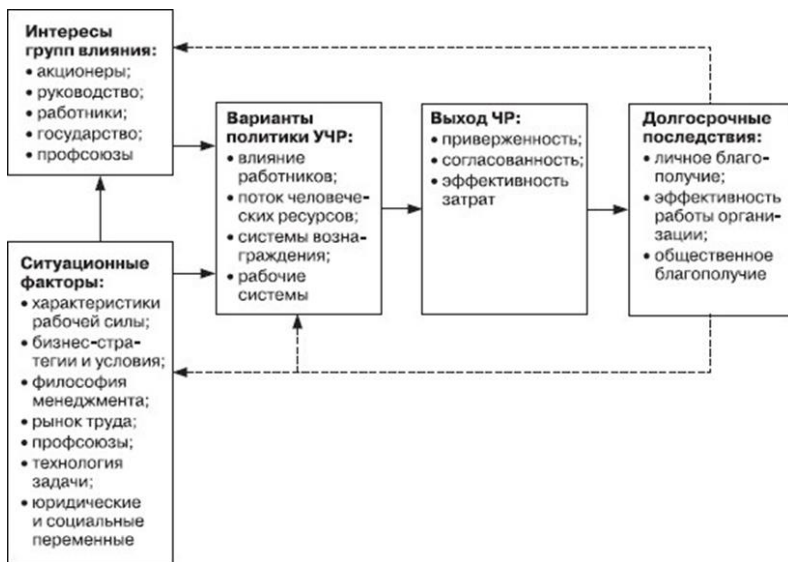


Рис. 4. Гарвардская схема ⁴

Гарвардская школа считала, что УЧР обладает двумя характерными особенностями: 1) бóльшая часть ответственности за обеспечение конкурентноспособной стратегии и политики в отношении персонала лежит на руководителях среднего звена; 2) работники должны вырабатывать правила, которые направляют развитие деятельности персонала и применяются таким образом, чтобы взаимно усилить оба уровня.

Цели УЧР

Общая цель управления человеческими ресурсами заключается в том, чтобы организация смогла добиться успеха с помощью своих сотрудников. Вот что по этому поводу говорят Ульрих и Лэйк (1990): «Система УЧР может стать источником организационных способностей, которые позволят фирмам учиться и капита-

⁴ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – С. 15.

лизировать новые возможности». Поэтому УЧР рассматривается с точки зрения решения перечисленных далее задач.

Организационная эффективность

«Характерные практики в сфере человеческих ресурсов формируют базовую концепцию, которая определяет то, как фирма ведет конкурентную борьбу» (Капелли и Крокер-Хефтер, 1996). Многочисленные исследования показали, что практика может оказывать существенное влияние на качество работы фирмы. Стратегии УЧР призваны облегчать выполнение программ по повышению организационной эффективности за счет выработки политики в таких областях, как управление знаниями, управление способностями и создание «великолепного места для работы». Это та «великая идея» (Перселл и др., 2003), которая заключается в «четком видении и наборе интегрированных ценностей». Если говорить точнее, то стратегии ЧР следует рассматривать в связи с развитием политики постоянного совершенствования и установления отношений с клиентами⁵.

➤ Управление человеческим капиталом

Человеческий капитал организации состоит из людей, которые в ней работают и от которых зависит успех ее дел.

Человеческий капитал можно рассматривать как основной актив организации; компании должны делать инвестиции в этот актив, чтобы обеспечить свое выживание и рост. УЧР призвано гарантировать, что при необходимости организация получит и сохранит умелых, преданных и мотивированных сотрудников. Это подразумевает действия, направленные на оценку и удовлетворение потребностей будущих сотрудников, а также на расширение и развитие способностей людей – их вклада, потенциала и применимости – за счет обучения и постоянного расширения возможно-

⁵ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – С. 16-18.

стей. Это включает в себя «осуществление строгих процедур рекрутинга и отбора, систему поощрительных выплат в зависимости от качества работы, управление развитием и обучением, определяемыми потребностями компании» (1997). Это также подразумевает управление способностями – что представляет собой процесс приобретения и воспитания талантов там, где они есть и необходимы, с помощью разнообразных взаимосвязей между политикой и практикой УЧР в сферах подбора ресурсов, обучения и развития, управления качеством и последовательного планирования.

Процесс управления человеческим капиталом (УЧК), описанный в следующей главе, тесно связан с управлением человеческими ресурсами. Однако УЧК делает более сильный акцент на использовании метрических показателей (измерениях ЧР и качестве работы сотрудников) как средства руководства стратегией и практикой управления персоналом.

➤ Управление знаниями

Управление знаниями – это «любой процесс или практика создания, приобретения, захвата, обмена и использования знаний из любых источников, направленное на улучшение обучения и повышения качества работы организации» (Скарборо и др., 1999). УЧР призвано обеспечить поддержку развитию специфических знаний и навыков фирмы, являющихся результатом процессов организационного обучения.

➤ Управление вознаграждением

УЧР направлено на усиление мотивации и увлеченности работой за счет использования такой политики и процессов, которые дают людям понять, что их ценят и вознаграждают за проделанную работу, а также за достигнутый ими уровень навыков и компетенции.

➤ Трудовые отношения

В этом случае цель заключается в создании климата, благоприятствующего сохранению продуктивных и гармоничных отно-

шений за счет партнерства между менеджерами, работниками и профсоюзами.

➤ Удовлетворение разнообразных потребностей

УЧР нацелено на развитие и внедрение политики, призванной уравновесить и адаптировать потребности групп влияния, обеспечить менеджеров разнообразной рабочей силой с учетом индивидуальных и групповых различий в уровнях занятости, личных потребностей и ожиданий и предоставить всем работникам равные возможности.

➤ Ликвидация разрыва между риторикой и реальностью

Исследования, проведенные Граттоном с соавторами (1999), показали, что между приведенными риторическими заявлениями и жизнью существует своего рода пропасть. Менеджеры могут приступать к работе, намереваясь осуществлять некоторые или все перечисленные действия, но выполнить это намерение на практике – «использовать теорию» – зачастую дело нелегкое. Это связано с особенностями процессов: иные приоритеты компании, сжатые сроки, ограниченная поддержка со стороны линейных руководителей, неадекватная инфраструктура вспомогательных процессов, нехватка ресурсов, сопротивление переменам и отсутствие доверия. Общая цель УЧР заключается в том, чтобы построить мост через эту пропасть, делая все возможное для подтверждения всех ожиданий эффективными действиями. Для этого сотрудники подразделения ЧР должны помнить, что достаточно легко предлагать новую и новаторскую практику и политику. Гораздо сложнее заставить их работать. Поэтому сотрудникам необходимо понимать, что (как полагают Перселл и соавторы (2003)) все решают линейные менеджеры нижнего звена, претворяющие в жизнь политику ЧР, и действовать соответственно⁶.

⁶ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – С. 19.

➤ Политические задачи УЧР

На основании моделей УЧР, перечисленных ранее целей и определений УЧР Кэлдуэлл (2004) выделил 12 политических задач:

1. Управление людьми как активом, имеющим фундаментальное значение для конкурентного преимущества организации.
2. Приведение политики УЧР в соответствие с политикой компании и корпоративной стратегией.
3. Выработка тесного соответствия между политикой, процедурами и системами ЧР.
4. Создание более гибкой организации с меньшим количеством иерархических уровней, способной более быстро реагировать на изменения.
5. Поощрение командной работы и сотрудничества, выходящих за рамки внутренних организационных границ.
6. Выработка внутри всей организации философии подхода, ориентированного на клиентов: «Покупатель – прежде всего».
7. Предоставление работникам права управлять своим собственным развитием и обучением.
8. Развитие стратегий вознаграждения, предназначенных подкреплять культуру, ориентированную на качество работы.
9. Усиление вовлеченности работников посредством улучшения внутренней коммуникации.
10. Развитие у работников большей приверженности организации.
11. Усиление ответственности линейных менеджеров за политику ЧР.
12. Разработка роли менеджеров как помощников.

УЧР и управление персоналом

Споры по поводу того, существуют ли какие-либо различия между УЧР и управлением персоналом, продолжались достаточно долго. Они прекратились совсем недавно, поскольку термины УЧР и ЧР в настоящее время стали широко использоваться и сами по

себе, и как синонимы управления персоналом. Но пониманию концепции УЧР способствует анализ существующих различий, а также того, каким образом традиционные методы управления персоналом превратились в современную практику УЧР.

Задачи УЧР

Д. Ульрих (1998) указывал, что изменения окружения ставят перед конкурирующими организациями ряд сложных задач, а это означает, что ЧР должны помочь в создании новых возможностей. Данные изменения окружения приведены ниже⁷:

- Глобализация требует, чтобы организации перемещали людей, идеи, изделия и информацию по всему миру для удовлетворения местных потребностей. При разработке стратегии должны быть добавлены новые важные составляющие: взрывоопасные политические ситуации, спорные вопросы международной торговли, колеблющиеся курсы обмена валюты и незнакомые культуры.

- Рентабельность через рост – движение за рост доходов означает, что компании должны быть творческими и инновационными, а это подразумевает поощрение свободного потока информации и совместное использование работниками своих знаний.

- Техника – вызов заключается в том, чтобы сделать технику жизнеспособной, продуктивной частью рабочей среды.

- Интеллектуальный капитал – это источник конкурентного преимущества для организаций. Задача заключается в том, чтобы обеспечить способность фирм найти, приспособить к своим нуждам, оплатить и сохранить человеческий капитал в виде талантливых людей, которые необходимы для развития глобальной организации. Такая организация, с одной стороны, ориентируется на своих заказчиков, а с другой – использует технические возможности. Следует также рассмотреть, каким образом можно развить соци-

⁷ Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. – СПб.: Питер, 2012. – С. 21.

альный капитал организации – способы взаимодействия людей. Важно, чтобы компании делали акцент на организационном капитале – знаниях, которыми они обладают, и на том, как эти знания следует применять.

- Перемены, перемены и еще раз перемены – самый серьезный вызов, на который компании должны отвечать, это приспособление к, на самом деле, всеобъемлющим безостановочным переменам. Им необходимо быть способными «обучаться быстро и непрерывно и реагировать на новые стратегические задачи быстрее и привычнее».

1.2. Современные технологии управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами организации – целенаправленная совместная деятельность руководства организации и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку кадровой политики, внедрение текущих принципов и методов управления персоналом организации, осуществление комплекса взаимосвязанных функций, от приема до увольнения кадров.

Наем персонала

Наем персонала – это совокупность действий, направленных на поиск и отбор потенциальных работников, обладающих необходимыми качествами, соответствующими определенным критериям отбора для удовлетворения кадровых потребностей организации как в качественном, так и в количественном отношении⁸.

⁸ Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда: учебное пособие / Н.В. Гончарова, Л.В. Дайнеко, Е.В. Зайцева; под общ. ред. Е.В. Зайцевой; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2021. – С. 54-56.

В зависимости от текущей ситуации организация выбирает один из двух источников привлечения персонала: внутренний (из претендентов, работающих в данной организации) и внешний (из претендентов, не работающих в данной организации). Каждый из источников привлечения персонала имеет как достоинства, так и недостатки.

Разумное сочетание внутренних и внешних источников привлечения персонала позволяет организации повысить эффективность кадровой политики и снизить затраты на привлечение персонала. Для привлечения персонала из внешних источников используют рекламу в СМИ, в социальных сетях, Интернете, обращения в различные учебные заведения, кадровые агентства, службы занятости и т. д. Для привлечения персонала из внутренних источников используют кадровый резерв, опрос руководителей, анализ личных дел и кадровой базы данных.

В качестве альтернативы найму новых работников организация может применять сверхурочную работу. Использование данного метода позволяет организации избежать дополнительных затрат на наем и прием на работу новых работников и обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом. Недостатком данного метода является потенциальное снижение производительности труда и увеличение производственного травматизма из-за проблем усталости в случае длительных или частых сверхурочных работ.

Подбор персонала

Подбором персонала на вакантные должности занимаются сотрудники кадровых служб совместно с линейными руководителями. Правильная организация процесса подбора кандидатов позволяет сократить расходы на набор персонала, а также обеспечить организацию кадрами с необходимым опытом работы, требуемыми квалификационными и личными характеристиками.

Для упрощения процесса подбора кандидатов многие организации разрабатывают квалификационные карты и карты компетенций, в которых описывают квалификационные и личные характеристики работников для каждой должности.

Квалификационная карта – документ, разработанный совместно специалистами кадровых служб и руководителями структурных подразделений на основе должностной инструкции, подробно описывающий квалификационные и личные характеристики идеального работника для каждой должности.

Квалификационная карта позволяет структурировать оценки различных кандидатов по каждой характеристике, чтобы сравнивать их между собой. Недостатком данного документа является сложность выставления оценок по неизмеримым личностным характеристикам.

Карта компетенции – документ, разрабатываемый как дополнение к квалификационной карте и описывающий личностные характеристики идеального работника, его способности к выполнению тех или иных функций, предпочитаемый тип поведения и социальную роль. Разработка карты компетенции – сложный и трудоемкий процесс, для которого требуются специальные знания, так как при описании компетенций необходимо подробное описание каждой детали портрета идеального сотрудника.

При оценке кандидатов на вакантную должность специалисты кадровых служб используют совместно карту компетенции и квалификационную карту, сравнивая характеристики и компетенции кандидата с характеристиками и компетенциями идеального сотрудника.

Организация процесса отбора претендентов на вакантную должность

Процесс отбора претендентов достаточно трудоемкий и включает в себя несколько этапов, количество которых может варьироваться в зависимости от кадровой политики организации.

Отбор персонала в организации на замещение вакантных должностей осуществляют работники кадровых служб (менеджеры по управлению персоналом).

Традиционно процесс отбора претендентов на вакантные должности включает в себя следующие этапы:

формирование перечня критериев отбора;

- проведение предварительной отборочной беседы;
- анализ поступивших резюме и анкет претендентов на соответствие выбранным критериям отбора;
- проведение отборочного собеседования;
- проведение тестирования;
- анализ рекомендаций, отзывов предыдущих работодателей;
- проверка послужного списка;
- проведение медицинского осмотра;
- принятие конечного решения при отборе.

Формирование перечня критериев отбора

Формированием перечня критериев отбора занимаются специалисты кадровых служб совместно с линейными руководителями. Для каждого вида деятельности формируется индивидуальный перечень критериев и их уровень, который должен соответствовать квалификационным и личным характеристикам работников, успешно справляющихся с должностными обязанностями.

Как правило, основными критериями для отбора претендентов являются наличие определенного уровня образования по соответствующей специальности и необходимого опыта работы. При наличии более одного претендента на вакантное место большинство руководителей выбирают претендента с более высоким уровнем образования и большим стажем работы.

Однако уровень общеобразовательной и профессиональной подготовки, ее содержание, продолжительность обучения, профес-

сиональные навыки и опыт работы должны соответствовать квалификационным требованиям выполняемой работы.

Большинство работодателей включают в перечень критериев такие личные характеристики работников, как семейное положение, готовность к ответственности и дополнительным нагрузкам, стремление к профессиональному росту, наличие определенных навыков и компетенций, среди которых: способность ясно выражать свои мысли при контактах с сотрудниками, знание основ делопроизводства, умение составлять документы, общение с посетителями, умение вести переговоры, умение принимать самостоятельные решения, наличие организаторских способностей (в частности при организации трудовой деятельности на рабочем месте), навыки работы в различных пакетах прикладных программ и т. д.

В случае, если для выполнения определенного вида деятельности требуется наличие хорошего состояния здоровья, силы, выносливости, то в перечень критериев отбора включают дополнительно и физические характеристики работников.

Любой конкретный критерий отбора работников должен быть тщательно изучен в отношении преуспевающих работников, занятых в организации. Для этого специалисты кадровых служб анализируют квалификационные и личные характеристики работающих и успешно справляющихся с должностными обязанностями и используют эти данные в качестве критериев, если абсолютное большинство работников им соответствуют.

Сформированный перечень критериев отбора передается в кадровую службу для использования в предварительной отборочной беседе с претендентами, а также применяется для составления рекламных объявлений о наличии вакантных мест и информирования кадровых агентств и службы занятости.

Адаптация персонала

После подписания трудового договора новый работник приступает к исполнению своих трудовых обязанностей. Как правило,

новый работник попадает в уже сплоченный коллектив, в котором есть свои устоявшиеся традиции и взаимоотношения. Новому работнику требуется время, чтобы привыкнуть к новой обстановке, наладить контакты с сотрудниками, изучить должностные обязанности, освоить навыки работы.

В среднем период адаптации составляет 3–6 месяцев, его длительность зависит от размеров структуры организации, сложности бизнес-процессов и психофизических особенностей нового работника. Многие работодатели на этот период устанавливают испытательный срок для нового работника.

Для того, чтобы новый работник как можно быстрее ознакомился со своими должностными обязанностями и смог максимально эффективно их исполнять, в организациях используется система адаптации персонала.

Система адаптации персонала – это комплекс мероприятий, направленных на сокращение срока выхода нового работника на необходимый уровень производительности труда.

Внедрение системы адаптации позволяет работодателю:

- минимизировать вероятность проблем, возникающих из-за ошибок вновь принятых работников;
- сэкономить время линейных руководителей и более опытных сотрудников, вынужденных на начальном этапе курировать нового работника и помогать ему в выполнении его должностных обязанностей;
- снизить текучесть кадров за счет создания благоприятного психологического климата в коллективе.

Существуют следующие виды адаптации:

- организационная, в процессе которой происходит знакомство со структурой организации, должностной инструкцией, особенностями бизнес-процессов, локальными нормативными документами;

- профессиональная, в процессе которой новый работник осваивает необходимые навыки и получает профессиональные знания, узнает критерии оценки качества работы;

- социально-психологическая, в процессе которой новый работник налаживает взаимодействие с коллегами своего структурного подразделения и с работниками других подразделений, имеющих с ним профессиональные связи;

- психофизиологическая, в процессе которой новый работник приспособляется к новому режиму и графику работы.

В зависимости от кадровой политики организация может использовать тот или иной вид адаптации по отдельности или сочетание различных видов. Использование всех видов адаптации в комплексе позволяет организации достичь максимального результата.

Для внедрения системы адаптации организация может использовать различные методы. Наиболее традиционным и эффективным методом адаптации является наставничество, при котором за новым работником закрепляется опытный сотрудник в качестве наставника. Наставник знакомит нового работника с формальными и неформальными нормами и правилами поведения в организации, помогает наладить контакты с работниками своего и других структурных подразделений, консультирует по вопросам профессиональной деятельности. По итогам испытательного срока или периода адаптации наставник составляет отчет об успехах и неудачах нового работника. Достаточно часто роль наставника выполняет непосредственный руководитель. Если у руководителя нет возможности в данный период времени выполнять роль наставника из-за большого объема работы, отсутствия свободного времени или многозадачности, то роль наставника может выполнять любой опытный работник такой же должности, пользующийся уважением в коллективе, коммуникабельный и хорошо выполняющий свою работу.

Довольно распространенными методами адаптации являются тренинги, семинары и коучинг, которые используются в основном

для групповой адаптации новых работников. Данные методы позволяют новым работникам быстро познакомиться с другими новичками и с ключевыми специалистами, развить необходимые профессиональные навыки, в игровой форме попытаться найти выход из конфликтных и нестандартных ситуаций.

Также в качестве метода адаптации можно использовать проведение ознакомительной экскурсии, при которой новому работнику рассказывают историю создания организации, знакомят с традициями и корпоративной культурой организации, объясняют специфику рабочего процесса и функциональные особенности структурных подразделений, показывают территорию организации, представляют коллективу и т.д.

По окончании периода адаптации специалисты кадровых служб проводят анкетирование новых работников о процессе прохождения адаптации, оценивая степень удовлетворенности отношениями с коллегами, профессиональным трудом, выясняя, какие проблемы и трудности были в адаптационном периоде. Наличие обратной связи позволяет организации сократить допущенные ошибки и повысить эффективность системы адаптации.

Оценка персонала

Оценка персонала – это совокупность действий, направленных на установление степени соответствия профессиональных и личных характеристик персонала требованиям занимаемой должности. Оценка персонала проводится для совершенствования стиля и методов управления персоналом, повышения эффективности использования трудового потенциала работников, рационализации расстановки кадров, поиска резервов повышения качества персонала, оптимизации использования мотивационных стимулов и социальных гарантий.

Существует большое количество различных методов оценки персонала, имеющих свои особенности и сферы применения, до-

стоинства и недостатки, отличающихся друг от друга степенью субъективности и уровнем автоматизации.

Аттестация является наиболее традиционным и распространенным методом оценки персонала в российской практике.

Анализ литературы позволяет выделить ряд устоявшихся подходов. Стоит отметить, что подходы к аттестации государственных служащих и общие подходы к аттестации персонала как части теории организации весьма различны. Так, «аттестация в переводе с латинского переводится как свидетельство, что означает определение квалификации работника, уровня знаний учащихся, отзыв, характеристика, процесс оценивания соответствия кого-либо некоторым критериям»⁹.

Подобное обобщенное определение является базовым для *компетентностного* подхода. Согласно нему, основной целью аттестации является оценка служебной состоятельности человека, находящегося на государственной службе, т. е. уровня его компетентности. Это подразумевает ряд задач, касающихся проверки его знаний, управленческих компетенций и иных навыков, необходимых для выполнения управленческой функции. Это может быть и оценка навыков, анализ эффективности работы, достижения поставленных задач и иные измеряемые параметры. Результатом аттестации должен стать вывод о том, справляется ли служащий с исполнением своей функции.

Кроме компетентностного подхода, можно выделить еще два наиболее распространенных подхода, условно называемых *системный* и *институциональный*.

В системном подходе под аттестацией понимается «государственная проверка деловой квалификации служащего в целях определения уровня его профессиональной подготовки и соответствия занимаемой государственной должности, а также решения

⁹ Заварихина С.А. Аттестация государственных служащих // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2009. – № 17. – С. 39.

вопроса о присвоении государственному служащему квалификационного разряда (классного чина, дипломатического ранга), в т. ч. очередного»¹⁰. При таком взгляде на аттестацию особый акцент делается на самой системе аттестации как части системы государственного управления. Также системность проявляется в наличии обязательных повторяющихся циклов проведения аттестационных мероприятий.

Результатом аттестации должно стать повышение эффективности системных характеристик государственной службы за счет качественной кадровой политики.

Институциональный подход рассматривает аттестацию как отдельный институт. Так, под аттестацией понимается «административно-правовая процедура по оценке профессионального соответствия государственного служащего занимаемой должности, направленная на совершенствование государственной службы и развитие внутреннего потенциала аттестуемого, обязывающую по итогам принять установленные законодательством административно-правовые меры»¹¹. С одной стороны, акцент делается на формальных аспектах процедуры, с другой, делается уточнение, что обеспечение процедуры происходит в интересах государственного служащего.

Наибольшее количество экспертов сходятся в понимании аттестации, сочетающей все три рассмотренных подхода. Так, аттестация может рассматриваться как «процедура определения соответствия работника занимаемой должности или выполняемой ра-

¹⁰ Ноздрачев А.Ф. Государственная служба. – М., 1999. – С. 381.

¹¹ Куракин А.В., Савостин А.А. Процедуры, обусловленные прохождением государственной гражданской службы Российской Федерации // Право и политика. 2004. – № 8. – С. 32.

боты, а гражданского служащего – замещаемой должности гражданской службы»¹².

Профессиональное развитие и обучение персонала

Профессиональное развитие персонала представляет собой целенаправленный процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятию новых должностей, решению новых задач.

В современных условиях быстрого устаревания знаний и постоянной модернизации технологий организациям приходится непрерывно изменять требования к профессиональным знаниям и умениям своих сотрудников. Если еще 100 лет назад знания устаревали примерно за 20–30 лет, то в настоящее время знания, получаемые студентами в университете, зачастую становятся неактуальными для применения на практике уже к окончанию вуза.

Поэтому профессиональное развитие и обучение персонала становятся важнейшими факторами успешного функционирования любой организации. Бюджет профессионального развития и обучения ведущих компаний является наибольшей статьей расходов после заработной платы и составляет до 10 % от фонда оплаты труда. Данные затраты можно считать инвестициями в развитие своих работников, которые окупаются повышением производительности труда и улучшением финансовых показателей организации. Профессиональное развитие персонала способствует повышению квалификации сотрудников, благотворно влияет на их мотивацию и производительность труда, что в конечном итоге, по мнению В.В. Запария, повышает эффективность деятельности организации и ее конкурентоспособность¹³. Профессиональное развитие и обучение положительно влияет и на самих сотрудников,

¹² Булыга Н.Н. Аттестация: правовые основания и порядок проведения // Отдел кадров бюджетного учреждения. – 2009. – № 9. – С. 15.

¹³ Запарий В.В. Трансформация системы подготовки и повышения квалификации кадров в тяжелой промышленности в последней трети XX века. – С. 133.

повышая их конкурентоспособность на рынке труда, обеспечивая возможности дальнейшего профессионального роста и укрепляя уверенность в себе.

Ряд крупных организаций создают в своей структуре подразделения профессионального развития, которые на постоянной основе занимаются профессиональным обучением персонала, развитием карьеры работников, формированием резерва руководителей.

Некоторые корпорации даже создают собственные корпоративные университеты и институты для обучения своих сотрудников. Однако и для небольших организаций профессиональное обучение работников является не менее важным.

Отправным пунктом в системе управления профессиональным развитием и обучением на внутриорганизационном уровне является определение потребностей организации в данной сфере.

В определении потребностей в профессиональном развитии и обучении отдельного сотрудника должны принимать участие специалисты кадровых служб, отдела профессионального обучения и развития, сам сотрудник и его непосредственный руководитель. По мнению В.В. Запария и Е.В. Зайцевой, для определения внутрифирменных потребностей в профессиональном обучении и развитии необходимо учитывать целый ряд факторов, среди которых изменения, происходящие во внешней среде (в поведении на рынке конкурентов, поставщиков, меры государственного регулирования, изменение потребительских предпочтений и т.д.); технико-технологические факторы (научно-технический прогресс и появление новых видов продукции, товаров-субститутов, услуг, изменения в технологиях производства и др.); изменение стратегии развития организации; совершенствование организационной структуры; диверсификация производства и капитала (освоение новых видов деятельности)¹⁴.

¹⁴ Запарий В.В., Зайцева Е.В. Образование и профессиональный уровень рабочих кадров как главное содержание человеческого капитала... – С. 278.

На основании стратегических прогнозов развития организации специалисты кадровых служб совместно с руководителями структурных подразделений разрабатывают стратегию профессионального развития персонала. Данная стратегия является основой для составления ежегодных планов управления карьерой и профессиональным развитием сотрудников. На данном этапе специалисты кадровых служб выявляют компетентностные разрывы между текущими профессиональными навыками персонала и профессиональными навыками, требуемыми для эффективного достижения целей и задач организации.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные этапы процесса отбора персонала.
2. Какие внутренние и внешние факторы влияют на процесс отбора кандидатов?
3. Как можно оценить качество найма персонала?
4. В чем особенности профессиональной и социально-психологической адаптации?
5. С какой периодичностью проводят оценку персонала в организации?
6. Какой вид и метод обучения, по-вашему, наиболее эффективный для обучения поведенческим навыкам?
7. Сформулируйте определение понятия «адаптация».
8. По каким критериям можно провести классификацию адаптации персонала?
9. Перечислите виды адаптации персонала и охарактеризуйте их.
10. Что следует понимать под наемом на работу?

Рекомендуемая литература

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 848 с.

2. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов; под ред. С.И. Сотниковой. – 2-е изд. перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 513 с. – ISBN 978-5-16-014117-6.

3. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 301 с.

4. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. – Москва: Проспект, 2015. – 688 с.

5. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 235 с.

6. Потемкин В.К. Управление персоналом: учебник для вузов. – Санкт-Петербург: Питер, 2010. – 432 с.

7. Соловьёв Д.П., Илюхина Л.А. Обучение и развитие персонала: учебное пособие. – Самара: Издательство Самар. гос. экон. ун-та, 2019. – 204 с.

8. Гончарова Н.В., Дайнеко Л.В., Зайцева Е.В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда: учебное пособие; под общ. ред. Е.В. Зайцевой. – Екатеринбург: Издательство Урал. ун-та, 2021. – 162 с.

2. ТЕХНОЛОГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА

2.1. Концепции формирования персонала

Формирование персонала (кадровое обеспечение организации) – это совокупность действий, направленных на достижение соответствия между потоком привлечения человеческих ресурсов в организацию и потоком должностных компетенций в ней для удовлетворения организационной потребности в труде.

Поток привлечения человеческих ресурсов может быть *внутренним*, когда должности заполняются из числа собственных работников по критерию наибольшей полезности для организации, или *внешним*, когда квалифицированные кадры привлекаются извне. Тем самым, перед любой организацией при формировании стратегии кадрового обеспечения возникает дилемма: зависеть от квалифицированных кадров, находящихся на внешнем рынке рабочей силы, или вкладывать средства в обучение, развитие и создание систем использования потенциала имеющихся кадров.

Поток должностных компетенций определяется содержанием (составом и объемом трудовых функций) и параметрами работы (масштабом, сложностью, социальными отношениями) управленческого и производственного персонала.

К числу общих принципов кадрового обеспечения относятся принципы минимизации воздействия, комплексности, системности, внутренней непротиворечивости¹⁵. Рыночными требованиями к кадровому обеспечению являются принципы целевой ориентации на работника, риска, персонал-имиджа работодателя, конкурентного преимущества, равного партнерства¹⁶.

¹⁵ См.: Томилов В.В., Сотникова С.И. Экономико-организационные основы системы управления маркетингом рабочей силы. – СПб.: Литера плюс, 2000. – С. 53–55, 175.

¹⁶ Сотникова С.И. Управление карьерой: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2001. – С. 66–67.

Главными ограничителями при выборе подхода к кадровому обеспечению являются планируемый бюджет на привлечение работников, а также предполагаемое время поиска работника для заполнения вакантного рабочего места (должности).

Подходы к кадровому обеспечению можно сгруппировать следующим образом: численная адаптация персонала, функциональная, дистанционная, финансовая, а также лизинг, аутсорсинг и аутстаффинг.

Численная адаптация персонала – это способность организации реагировать на процессы, происходящие во внешней среде, изменяя численность персонала в соответствии динамикой объемов оказываемых услуг или производимых товаров. Численная гибкость позволяет организации быстро реагировать на процессы, происходящие во внешней среде, адаптируя численность персонала к потребительскому спросу. По сути, это механическое изменение численности персонала в организации путем перемещения работников с одних рабочих мест на другие внутри и вовне организации. По этой причине метод актуален в организациях, для которых свойственны сезонные взлеты и падения спроса на труд (например, производство кваса, сбор грибов, ягод и т.п.).

Адаптация по численности может достигаться следующими способами:

- привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей поставленных организацией, т.е. наема работников, занятых полную рабочую неделю;
- использование добавочных или альтернативных источников рабочей силы (неполный рабочий день, временные работники, краткосрочные контракты, наем на конкретную работу);
- гибкость во времени, т.е. изменение модели рабочего времени занятых работников (например, изменение числа и видов рабочих смен, гибкий график, годовой фонд рабочего времени);
- увольнение работников.

Функциональная адаптация персонала – это способность организации приводить и более эффективно использовать трудовой потенциал своих работников в соответствии с требованиями изменившейся трудовой нагрузки путем создания условий для овладения смежными профессиями (горизонтальная функциональная гибкость) либо освоения работы, выполнявшейся коллегами, стоящими выше или ниже по иерархической лестнице (вертикальная гибкость)¹⁷.

Горизонтальная функциональная гибкость ориентирована на переход на другую профессию примерно равной сложности, перемещение в другие подразделения организации, освоение смежных операций и функций, увеличение зоны обслуживания, расширение круга выполняемых работ за счет выполнения организационно-распорядительных функций и т.п.

Вертикальная функциональная гибкость связана, прежде всего, с динамикой квалификационного разряда (категории) работника, профессионального мастерства в пределах своей профессии и разряда (категории) за счет освоения передовых приемов и методов труда, повышением содержательности труда и степени ответственности и авторитета работника др.

Функциональная адаптация персонала, по сути, это механическое изменение структуры персонала в организации путем перемещения работников с одних рабочих мест на другие внутри организации. Виды функциональной адаптации персонала характеризуются неопределенностью и многообразием, связанным с различным статусом его участников, со специфическими социально-экономическими интересами каждого из них, неоднозначностью их поведения и многоаспектностью функционирования.

Функциональная адаптация персонала позволяет работодателю:

¹⁷ Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов; под ред. С.И. Сотниковой. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2020. – С. 45.

- 1) снизить затраты по отбору рабочей силы и уменьшить риск ошибки при заполнении вакансий;
- 2) сократить издержки на обучение, повышение квалификации работников путем создания условий для продвижения по службе лояльных и мотивированных работников предприятия;
- 3) оптимизировать расстановку персонала по рабочим местам в зависимости от уровня индивидуальной конкурентоспособности работника в организационной системе разделения труда;
- 4) стимулировать работников на повышение эффективности труда.

Дистанционная адаптация персонала – это способность организации достигать цели деятельности без присутствия работника на рабочем месте. В стремлении к большей гибкости многие работодатели ищут новые пути выполнения работы без присутствия работника на рабочем месте. Дистанционная работа может быть осуществлена в индивидуализированной форме (т.е. работа выполняется не на территории работодателя, а на дому или в другом месте) или в коллективной (т.е. работа выполняется вместе с другими исполнителями не на территории работодателя, но управляется работодателем или третьей стороной). Примерами дистанционной гибкости являются работы на расстоянии, например, работа консультантов, работа посредством телекоммуникаций, на дальних объектах, на условиях субподряда, надомничество и т.д. Основным преимуществом такой работы и для работодателей, и для работников является то, что она обеспечивает гибкость, а работодатель выигрывает за счет сокращения расходов на оплату офисных помещений и роста производительности¹⁸.

Финансовая адаптация персонала предполагает способность организации так изменять систему вознаграждения труда, чтобы

¹⁸ Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов; под ред. С.И. Сотниковой. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2020. – С. 46.

стимулировать использование различных стратегий частичной и гибкой занятости.

Лизинг персонала – это способность организации привлечь к достижению своих организационных целей квалифицированных специалистов другой организации. Тесно связаны с лизингом персонала аутсорсинг и аутстаффинг.

Аутсорсинг подразумевает передачу на сторону целого бизнес-процесса (например, бухгалтерию, PR или собственно работу с кадрами).

Аутстаффинг предполагает вывод персонала за штат и его контрактное оформление в кадровом агентстве на относительно длительный период.

Инструментом выбора стратегии, направленной на долговременное обеспечение организации человеческими ресурсами, является маркетинг персонала, который ориентирован на достижение конкурентных преимуществ организации на рынке труда благодаря четкому определению требований к персоналу, его социальных потребностей в профессиональной деятельности, а также способов удовлетворения этих требований более эффективными, чем у конкурентов способами.

2.2. Маркетинг персонала

Понятие, подходы, принципы, виды маркетинга персонала

Появление маркетингового подхода в управлении предприятиями обусловлено необходимостью адекватно реагировать на рыночные запросы, что в свою очередь позволяет организациям успешно конкурировать на рынке товаров и услуг. В 1970-х гг. маркетинговый подход начинает рассматриваться применительно к рынку труда (персонала), что постепенно приводит к формированию маркетинговой концепции управления персоналом, которая состоит в том, что одним из важнейших условий достижения целей организации

выступает четкое определение требований к персоналу, его социальных потребностей в процессе профессиональной деятельности и обеспечение удовлетворения этих требований и потребностей более эффективными, чем у конкурентов способами¹⁹.

Маркетинг персонала – это вид управленческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей сторон в процессе их трудовых отношений путем эквивалентного обмена в разных формах²⁰. Что в целом способствует долговременному обеспечению организации человеческими ресурсами. В рамках маркетинга персонала в качестве товара (продукта), реализуемого на рынке труда, рассматривается рабочее место, которое должно быть конкурентоспособным в глазах соискателя, с точки зрения содержания труда, условий труда и его оплаты.

Реализация маркетинговой деятельности в области персонала начинается с выбора и анализа источников информации, позволяющих получить представление и оценить существующую ситуацию на рынке труда, чтобы определить направления для данной деятельности. На основе выбранных направлений формируется план мероприятий, которые надо реализовать, чтобы достичь поставленных маркетинговых целей в сфере работы с персоналом.

В современной теории и практике управления персоналом сложилось два подхода к пониманию маркетинга персонала:

1. Это философия предприятия, определяющая отношение к собственному персоналу. Каждый работник – это клиент предприятия, с которым нужно организовать взаимовыгодное сотрудничество, в результате которого организация получает возможность решить свои задачи, а работник обеспечивает удовлетворение своих потребностей и интересов.

¹⁹ Управление персоналом организации: учебник / под ред. проф. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 258.

²⁰ Там же. – С. 257.

2. Это одна из функций службы по управлению персоналом предприятия или практическая деятельность по оперативному и долгосрочному покрытию потребности в персонале на основе имеющейся информации о состоянии внутреннего и внешнего рынка труда.

По своей сути эти два подхода не противоречат, а дополняют друг друга, причем первый служит методологической основой второго. В целом же маркетинг персонала ориентирован на то, что необходимо привлечь в организацию такого работника, который своим трудом будет способен создать такую потребительскую стоимость, которая будет обладать большей меновой стоимостью, чем его рабочая сила.

В качестве основных принципов маркетинга персонала можно выделить²¹:

1) клиентоориентированность, что предполагает ориентацию конечных результатов в процессе формирования человеческих ресурсов на требования к персоналу и ожидания соискателей рабочих мест;

2) учет рыночной конъюнктуры на стратегическую перспективу, что позволяет формировать адекватную политику привлечения и удержания человеческих ресурсов в организации;

3) привлечение качественных человеческих ресурсов, что должно обеспечивать достижение стратегических целей организации;

4) воздействие на рынок рабочих мест посредством формирования адекватного спроса;

²¹ Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов; под ред. С.И. Сотниковой. – 2-е изд. перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – С. 48-52.

5) целенаправленное информирование потенциальных клиентов о преимуществах предлагаемых организацией рабочих мест (кадровая реклама);

б) формирование привлекательного образа организации как работодателя (персонал-имидж).

Реализация маркетинга персонала направлена на разработку определенной стратегии, которая может иметь массовый или целевой характер. Выбор соответствующей стратегии означает обращение к определенному виду маркетинга персонала: массовому, целевому и интернационально-ориентированному.

Массовая стратегия маркетинга персонала предполагает ориентацию на большой потенциальный рынок кандидатов (соискателей рабочих мест), на котором для всех потребителей осуществляется одинаковое стимулирование определенных маркетинговых услуг.

Целевая маркетинговая стратегия, учитывая особенности различных групп потребителей, относящихся к одному или нескольким сегментам рынка, означает формирование разных подходов к оказанию маркетинговых услуг. При этом целевой маркетинг имеет ряд преимуществ по сравнению с массовым, так как, концентрируя свое внимание на конкретных отобранных сегментах и приспособив маркетинг-микс к нуждам его потребителей, организация укрепляет свои позиции в этой части рынка и, как правило, сталкивается с меньшим количеством конкурентов. Целевой маркетинг персонала в качестве определенной целевой группы работников рассматривает, например, иностранный контингент, молодых специалистов, женщин и т.д. В настоящее время актуальным направлением целевого маркетинга является реплейсмент (replacement), который называют также «нововведение работника» в организацию, что может подразумевать или введение в работу по полученной специальности, или введение в другую профессию. К последней категории относят лиц, которые долгое время не работали или работали по специальности (профессии),

деятельность по которой дальше продолжать не могут или не хотят. Типичным реплейсментом является, например, включение безработных в отношения занятости через биржи труда.

Интернационально ориентированный целевой маркетинг персонала, получивший развитие в последнее время, так как для предприятий, например Западной Европы, из-за проблем демографического характера, меняющихся ценностей кандидатов на наем и занятого персонала, интернациональные масштабы рынка труда становятся не менее значимы, чем национальный. В России имеются схожие проблемы, что формирует интерес к трудовым ресурсам из соседних стран. При этом модели целевого ориентированного на интернационализацию маркетинга персонала могут быть разные. Например, одним из вариантов может стать приглашение молодежи для прохождения стажировок²².

Также принято различать внешний и внутренний маркетинг персонала²³.

Внешний маркетинг персонала означает, что предприятие концентрирует свои усилия на внешнем рынке рабочей силы. Он является характерной чертой открытой кадровой политики организации. Основной задачей внешнего маркетинга персонала является создание позитивного образа организации, что позволит обеспечить ее необходимыми, профессионально пригодными сотрудниками. Для этого осуществляется: демонстрация особой привлекательности организации как места работы и доведение соответствующей информации до целевых групп – потенциальных работников (вербовка персонала); выбор и использование эффективных путей и мероприятий по обеспечению организации персоналом, например, профессиональные консультации, лизинг персонала

²² См.: Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. проф. С.И. Сотниковой. – Новосибирск: НГУЭУ, 2012. – С. 60.

²³ См.: Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 83–87.

и др.; определение и формулирование конкретных предложений по привлечению новых работников в организацию в зависимости от спроса, целевой группы и сроков покрытия потребностей в персонале – разработка и размещение рекламных объявлений о вакансиях, формирование и развитие особых образовательных программ и др. предложения; анализ заявительных документов и отбор новых, профессионально пригодных работников. Исследование внешнего рынка рабочей силы должно быть направлено также на прогнозирование и выявление проблем на рынке труда в регионе, стране, которые в перспективе могут стать существенными²⁴.

Внутренний маркетинг персонала сфокусирован на работах, уже занятых в организации, и подразумевает принятие во внимание и формирование следующих наиболее важных пяти факторов привлекательности места работы: диапазон задач и ответственности работника на конкретном рабочем месте; возможность профессионального роста и реализация карьерных устремлений; возможность обучения, повышения квалификации и переподготовки при необходимости; производственный климат в коллективе, организационная культура; формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности. Одной из принципиальных задач, стоящих на внутреннем рынке рабочей силы, является оптимизация материальных и нематериальных стимулов, а также условий труда таким образом, чтобы каждое рабочее место в организации было и оставалось конкурентоспособным, чтобы любое решение работника оставаться на предприятии или нет, принимать участие в решении его задач или не принимать – было в пользу организации. Принятое работником решение имеет такое же значение для организации, как и решение потребителя, воспользо-

²⁴ Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов; под ред. С.И. Сотниковой. – 2-е изд. перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – С. 53.

ваться или нет ее товарами или услугами. Смысл внутреннего маркетинга персонала сводится к тому, что каждый работник обладает такими качествами, что может покинуть организацию и победить в любом конкурсе на новое рабочее место, но не делает этого, так как его удерживают благоприятные условия труда (производственный климат, возможности развития, оплата труда и т.п.).

Цели и задачи маркетинга персонала

На формирование и становление технологий маркетинга персонала существенное влияние оказали следующие факторы: переоценка ценностей в обществе, демографические факторы (связанные с дефицитом человеческих ресурсов), нехватка грамотных специалистов и управленцев, меняющийся профиль рабочего места, односторонний подход к выбору профессии (исходя из интересов самой личности)²⁵.

Как отмечают специалисты по управлению персоналом, отношения между работником и работодателем в последнее время существенно изменились, они все больше приобретают «черты сервиса»²⁶, так как работники все чаще ищут компанию, которая будет удовлетворять их потребности. Акцент делается не только на материальных аспектах (деньги), но и на социальных (задачи, общение, признание и т.д.). При этом крупные и эффективные компании настроены контролировать эмоции и впечатления от работы, чтобы лучше управлять своими сотрудниками.

Еще одним важным трендом последних лет является «HR digital», что означает не просто автоматизацию существующих систем управления персоналом, а новое мышление и новый подход

²⁵ См.: Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 69-80.

²⁶ Семь главных HR-трендов 2017 года // <http://hr-portal.ru/article/sem-glavnyh-hr-trendov-2017-goda>.

ко всем процессам взаимодействия с действующими и потенциальными сотрудниками. Реальностью становится автоматизация первичного отбора соискателей и даже интервью с ботами²⁷.

Этот процесс «диджитализации рекрутмента» будет только нарастать, а рекрутеры – все активнее будут использовать социальные сети для поиска и проверки кандидатов. В настоящее время специализированные компании предлагают работодателям программные продукты, которые позволяют сортировать отклики на вакансии по тому, насколько они соответствуют ее требованиям. В дальнейшем появятся предложения, которые позволят осуществлять подбор вакансий для соискателя на основе данных, представленных в его резюме. Таким образом, новые технологические возможности формируют новые инновационные инструменты маркетинговых коммуникаций, используемые работодателями для продвижения своих рабочих мест.

Важно при этом исходить из того, что цели маркетинга персонала вытекают из общей стратегической цели организации и призваны способствовать ее достижению. Различают деловую и формальные цели маркетинга персонала, при этом формальные цели могут носить экономический и социальный характер.

Деловая цель маркетинга персонала определяется как формирование кадрового потенциала организации, позволяющего обеспечить выживаемость организации в рыночных условиях. Реализация данной цели предполагает согласование способностей и возможностей специалистов с требованиями организации, касающихся способностей, свойств и мотивационных установок кандидата. При этом способности найденных на рынке труда специалистов должны соответствовать также перспективным требованиям организации.

Экономические формальные цели маркетинга персонала предполагают экономию затрат и доходность вложений в персо-

²⁷ По информации рекрутинговой компании Antal Russia.

нал, что выступает также в качестве критериев эффективности реализации мероприятий в рамках маркетинга персонала.

Социальные цели маркетинга персонала ориентированы на личностные ожидания и субъективные ощущения полезности данных мероприятий.

Таким образом, формулировка деловой цели маркетинга персонала происходит на высшем уровне управления организацией (ее формулируют директор по персоналу, зам. директора по персоналу или директор предприятия). Она же становится основополагающей при определении формальных целей, которые устанавливаются на уровне руководителя службы по управлению персоналом, службы персонал-маркетинга, непосредственно отвечающих за реализацию данной функции в организации.

Для достижения целей маркетинга персонала комплекс маркетинга должен включать несколько элементов: корпоративную культуру; использование маркетингового подхода по отношению к персоналу; доведение маркетинговой информации до сотрудников фирмы; систему поощрения и награждения персонала; аудит маркетинга персонала²⁸.

Формирование маркетинговой деятельности в области персонала можно разбить на два уровня – стратегический и оперативный, на каждом из которых решается свой круг задач.

На *стратегическом уровне маркетинга персонала* осуществляется определение потребности в персонале, исследование рынка труда, формирование сегментов рабочей силы, определение целевых групп и позиций необходимых и желаемых организацией. Иначе говоря, на стратегическом уровне определяется маркетинговая деятельность в сфере управления персоналом на долгосрочную перспективу, с учетом необходимости формирования конку-

²⁸ См. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь / под ред. проф. С.И. Сотниковой. – Новосибирск: НГУЭУ, 2012. – С. 439.

рентных преимуществ на рынке труда (в процессе «реализации» рабочих мест). На этом уровне формируется план маркетинга персонала.

Задачи стратегического уровня маркетинга персонала:

- Определение потребности в персонале;
- Исследование рынка труда;
- Формирование сегментов рабочей силы;
- Определение целевых групп;
- Определение позиций (мест, субъектов), необходимых и желаемых организацией.

Оперативный уровень маркетинга персонала предполагает внедрение планов мероприятий, сформированных для выявленных целевых групп, а также осуществление контроля, позволяющего определить, насколько верно выбраны инструменты маркетинговой деятельности. Следовательно, целью маркетинга персонала на этом уровне является осуществление текущей маркетинговой деятельности в сфере управления персоналом, позволяющей реализовать концепцию и выбранные стратегии. Контроль оперативной маркетинговой деятельности в области персонала осуществляется в виде обратной связи в рамках аудита маркетинга персонала.

Задачи оперативного уровня маркетинга персонала²⁹:

- Внедрение планов мероприятий, специфических для сформированных целевых групп;
- Осуществление контроля проверки выбранных инструментов посредством обратной связи, получаемой в процессе аудита.

²⁹ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 84.

Цели и задачи маркетинговой деятельности в области персонала зависят также от интересов ее участников (субъектов маркетинга персонала). Их поведение определяет характер данной деятельности с ориентацией на желаемый для конкретной группы субъектов результат.

Субъекты маркетинга персонала и их интересы

Субъекты маркетинга персонала – это участники внутреннего и внешнего рынка труда, формирующие определенное поведение на нем, исходя из собственных интересов.

1. Собственники капитала, высшее руководство.

- сохранение и приумножение капитала, возможность принятия управленческих решений,
- быстрое, качественное и своевременное замещение вакансии,
- получение максимально полной информации о соискателе,
- найм сотрудника, способного в максимально сжатые сроки эффективно работать,
- найм сотрудника, способного на решение не только текущих, но и перспективных задач,
- поиск сотрудника, которого будут устраивать ключевые характеристики организации (оплата труда, перспективы роста и т.п.),
- поиск лояльного к организации сотрудника.

2. Линейный руководитель.

- поиск специалиста, способного решать текущие задачи, соответствующего корпоративной культуре, способного быстро адаптироваться к работе и коллективу, при этом, не ухудшив в нём СПК,
- поиск управляемого, прогнозируемого подчинённого, довольного оплатой, условиями, перспективой карьерного роста, не превосходящего линейного руководителя по деловым и личностным качествам.

3. Коллектив (подразделения, в котором образовалась вакансия и организации в целом).

- появление в коллективе хорошего человека, собеседника, коллеги, принимающего сложившиеся нормы, правила, ценности и не способного ухудшить, нарушить сложившиеся традиции и формальную или неформальную структуру коллектива,

- поиск сотрудника, способного выполнять задачи, помогать остальным.

4. Служба управления персоналом.

- урегулирование, соблюдение и удовлетворение интересов всех участников процесса,

- качественное и своевременное удовлетворение потребностей организации в персонале,

- учёт тактических и стратегических, объективных и субъективных целей всех представляющих работодателя субъектов для удовлетворения истинных потребностей организации,

- сокращение ошибок подбора, повышение качества, снижение трудоёмкости процесса,

- формирование благоприятного психологического климата, обеспечение притока способных к профессиональному росту специалистов,

- выяснение максимально полной и достоверной информации оискателе,

- создание и поддержание позитивного имиджа предприятия и службы персонала.

5. Эксперты (привлекаемые со стороны специалисты в той или иной отрасли).

- оценка только профессионального уровня соискателей,

- отсутствие заинтересованности в конечных результатах процесса подбора.

6. Соискатель.

- поиск стабильного, высокого заработка, интересной работы, возможности реализовать себя, возможности карьерного роста,

- приобретение нового опыта, знаний, навыков,

- уважение со стороны коллег, руководства,

- возможность общаться,
- социальные гарантии (трудовой стаж, дополнительное пенсионное и медицинское страхование и т.п.),
- удобный режим труда и отдыха, месторасположение организации и т.п.

7. Посредники на рынке труда (кадровые, информационные, консалтинговые агентства).

- прибыль от оказания информационных, посреднических услуг ищущим работу, напрямую зависящая от количества отправленных к работодателю претендентов.

8. Государство (профсоюзы, службы занятости).

- достоверная информация об имеющихся на предприятиях вакантных местах, средней заработной плате,
- содействие занятости безработного населения,
- роль информационного посредника между безработным и работодателем,
- недопущение дискриминации по полу, возрасту, расе и т.п.,
- соблюдение норм трудового законодательства при найме и назначении заработной платы³⁰.

Функции маркетинга персонала

Информационная функция маркетинга персонала состоит в изучении требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам, что позволяет работодателю:

- сформировать перечень требований к персоналу, претендующему на определенные вакансии;
- анализировать содержание внешних и внутренних факторов среды организации;

³⁰ Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов; под ред. С.И. Сотниковой. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2020. – С. 54.

– исследовать рынок труда, что позволит установить качественно-количественное состояние его параметров;

– изучить имидж организации как работодателя.

Исходной информацией для маркетинга персонала являются учебные программы и планы выпуска специалистов в учебных заведениях; учебные программы дополнительного обучения в коммерческих учебных центрах и для курсов переобучения при биржах труда; аналитические материалы, публикуемые государственными органами по труду и занятости (такие материалы могут готовиться по заявкам организаций); информационные сообщения служб занятости (бирж труда); специализированные журналы и специальные издания, посвященные вопросам трудоустройства, а также общим проблемам управления персоналом; сеть научно-технических библиотек; выставки, конференции, семинары; экономические публикации в газетах; рекламные материалы других организаций, в особенности организаций-конкурентов; презентации фирм в учебных заведениях, проведение учебными заведениями «дней открытых дверей»; система внутренней отчетности организации по кадровым вопросам; аналитические материалы по изучению требований, предъявляемых к должностям и рабочим местам, а также по изучению содержания труда на рабочих местах; беседы специалистов по персоналу-маркетингу с потенциальными сотрудниками организации, с внешними партнерами, с работниками своей организации и т.п.³¹

Сбор информации происходит в результате проведения маркетинговых исследований, что обеспечивает реализацию информационной функции маркетинга персонала.

³¹ Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – С. 259.

Виды исследований³²:

- Исследование профессий;
- Исследование организационного окружения;
- Исследование рынка труда;
- Исследование организационного имиджа.

Требования к персоналу – это качественные характеристики, которыми должен обладать «идеальный» сотрудник на определенном рабочем месте или в определенной должности. Разработка требований к персоналу заключается в формировании представлений о качественных характеристиках персонала (способностях, мотивациях, квалификации) и осуществляется на основе штатного расписания, текущего и перспективного анализа требований к должностям и рабочим местам. Требования включают в себя несколько параметров: способности, знания, умения, навыки, опыт работы, личные качества специалиста, психофизиологические характеристики, мотивация, направленность личности, сфера интересов, ценности, обучаемость.

Способности

- Уровень полученного образования, необходимые знания (основные и дополнительные).
- Практические навыки в определенной сфере деятельности.
- Опыт работы в определенных должностях.
- Навыки сотрудничества и взаимопомощи.

Свойства³³

- Личностные качества, необходимые для определенного вида деятельности.
- Способность к восприятию профессиональных нагрузок.

³² Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 107.

³³ Управление персоналом организации: учебник / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 260.

- Способность к концентрации памяти, внимания, усилий и т.п.

Мотивационные установки

- Сфера профессиональных интересов.
- Стремление к самовыражению и самореализации.
- Способность к обучаемости.
- Заинтересованность в работе по определенной должности, определенность профессиональных перспектив.

Профессиональное поведение

- Готовность к труду, самостоятельность в работе, навыки сотрудничества и взаимопомощи, стиль и эффективность общения и т.д.

Требования к персоналу основываются на подготовленных должностных инструкциях и связаны с характером конкретного вида работы, которую предстоит выполнять каждому сотруднику. Требования к персоналу, как правило, касаются физического состояния; уровня квалификации; опыта работы; общего уровня образования; круга основных интересов; личных черт характера; места жительства. В самом общем виде можно выделить три уровня требований, предъявляемых к персоналу: то, что необходимо (основные требования); то, что желательно (дополнительные требования); то, что нежелательно. Соответствие основным требованиям носит обязательный характер. Дополнительные требования призваны обеспечить максимально эффективное выполнение solicitателем тех обязанностей, которые указаны в его должностной инструкции. Нежелательные факторы могут помешать выполнению должностных функций³⁴.

Внешняя маркетинговая среда в области персонала состоит из внешних по отношению к организации факторов, влияющих на деятельность по управлению персоналом. К ним принято относить: факторы международного окружения, общеэкономическую ситуацию в стране и положение дел в отрасли, ситуацию на рынке труда (рыночную конъюнктуру), технологическое развитие, харак-

³⁴ Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь... – С. 389–390.

тер социальных потребностей, развитие трудового и иного законодательства, кадровую политику предприятий-конкурентов.

Внешние факторы среды организации³⁵

➤ Факторы международного окружения

Общая ситуация и тенденции на мировых рынках труда.

Миграционная политика разных стран.

Мировое трудовое законодательство.

Запросы соискателей в разных странах.

➤ Общеэкономическая ситуация в стране и положение дел в отрасли

Тенденции экономического развития страны в целом, конкурентная ситуация на региональных рынках, взаимодействие работодателей с профсоюзами, общая ситуация в сфере образования.

➤ Ситуация на рынке труда (рыночная конъюнктура)

Зависит от общеэкономических и демографических процессов, уровня безработицы в заданном временном промежутке, т.е. определяется рыночной конъюнктурой, изучение которой означает анализ спроса на персонал, его количественной и качественной структуры, предложения персонала (ситуации в учебных заведениях, центрах подготовки кадров, органах содействия занятости населения, сфере увольнений из организаций и т.д.).

➤ Технологическое развитие

Влияет на характер, содержание труда, его предметную направленность, что, соответственно приводит к изменению требований к профессиональной деятельности, рабочему месту (ам), уровню подготовки персонала.

➤ Характер социальных потребностей

Дает представление о составляющих мотивационного ядра потенциального персонала организации, его ожиданиях, ценностях и установках, формирующихся в данный момент времени.

³⁵ Управление персоналом организации: учебник / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 261.

➤ Развитие трудового и иного законодательства

Решение задач маркетинга персонала базируется на действующем трудовом законодательстве, с учетом его возможных изменений на перспективу, учитываются также особенности законодательства в сфере охраны труда, занятости и т.п.

➤ Кадровая политика организаций-конкурентов

Анализ конкурентов составляет основу для принятия маркетинговых решений, поэтому изучение методов работы с персоналом предприятий-конкурентов позволяет разработать собственную более конкурентоспособную стратегию поведения, в т.ч. направленную на изменение существующей кадровой политики.

Внутренняя маркетинговая среда в области персонала состоит из внутренних по отношению к организации факторов, на которые организация может оказывать непосредственное влияние в рамках деятельности по управлению персоналом. К ним принято относить: цели организации, организационная культура, организационная структура, финансовое обеспечение, кадровый потенциал, в т.ч. службы управления персоналом, источники привлечения персонала.

*Внутренние факторы среды организации*³⁶

➤ Цели организации

Благодаря четкой и конкретной системе целеполагания в организации формируется направленность ее перспективной политики, при этом цели и задачи определяют не только общую стратегию маркетинговой деятельности, но и в сфере персонала.

➤ Организационная культура (философия организации)

Формирует ценностное отношение персонала к труду и организации, определяет нормы и правила трудового поведения, за-

³⁶ Управление персоналом организации: учебник / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 262.

кладывает установки в виде: лояльности, приверженности и вовлеченности персонала.

➤ **Организационная структура**

Определяет штатный состав организации, принципы разделения и кооперации труда, требования к выполнению работ и функций. Позволяет планировать потребность в персонале, в т.ч. с учетом возможной реорганизации и реструктуризации.

➤ **Финансовое обеспечение**

Дает возможность оценить потребность и возможности организации по финансированию мероприятий в сфере работы с персоналом, позволяет выбрать альтернативные или компромиссные варианты в части не только планирования потребности в персонале, ее покрытия, но и в процессе их использования, развития и т.д.

➤ **Кадровый потенциал, в т.ч. службы управления персоналом**

Данный фактор касается оценки кадрового потенциала и распределения обязанностей между менеджерами по управлению персоналом, которое должно обеспечивать успешную реализацию планов маркетинговой деятельности в сфере персонала.

➤ **Источники привлечения персонала**

Рассматриваются как внутренний фактор, так как представляют собой возможность выбора организацией именно тех источников, которые адекватны состоянию остальных ее внутренних и внешних факторов: целей организации, финансовых возможностей организации, тенденций технологического развития, принятых законодательных норм и т.д.

Анализ факторов внешней и внутренней среды способствует пониманию ситуации, в которой находится организация в данный момент времени, определяет уровень и особенности реализации маркетинга персонала для конкретной фирмы, позволяет уточнить и конкретизировать направления исследования рынка труда.

Изучению состояния рынка труда в рамках маркетинга персонала уделяется большое внимание, так как это позволяет сфор-

мировать эффективные взаимоотношения организации работодателя с внешними и внутренними источниками покрытия потребности в персонале. Результаты исследования рынка труда позволяют разработать необходимые мероприятия по обеспечению коммуникационных связей организации на рынке труда.

В качестве направлений анализа внешнего рынка труда выделяются³⁷: структуру рынка труда (в том числе по секторам: региональная, возрастная, квалификационная, профессиональная), мобильность рабочей силы, источники покрытия потребности в персонале, пути покрытия потребности в персонале, поведение конкурентов на рынке труда, стоимость рабочей силы.

По итогам анализа внешнего рынка труда формируется представление о его конъюнктуре. Исследование внутреннего рынка труда связано с возможностью покрытия потребности в персонале за счет внутриорганизационных источников.

Направления анализа внутреннего рынка труда³⁸

➤ **Структура персонала, в том числе: численность персонала и его структуры (квалификационная, возрастная, стажевая, также по потенциалу развития, по ролевому статусу в организации, подразделениях)**

Постоянные и переменные данные учета и статистики персонала. Информация о результатах обучения персонала. Деловая оценка персонала.

➤ **Структура развития персонала**

Планирование потребности в персонале. Планирование замещений вакансий. Планирование мероприятий по развитию персонала.

➤ **Организационная структура, в том числе: формальная иерархия, неформальные структурные группы**

³⁷ Управление персоналом организации: учебник / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 262–263.

³⁸ Там же. – С. 264.

Схемы организационных структур. Органограммы. Диаграммы выполнения функций. Диаграммы коммуникационных связей. Опросы сотрудников и руководителей.

➤ **Организация труда, в том числе: расстановка персонала, рабочие места и их взаимосвязи**

План должностей и рабочих мест (штатное расписание). Описание работ и должностей (должностные инструкции). Диагностика рабочих мест. Опросы сотрудников.

➤ **Культура управления, в том числе: стиль руководства, социально-психологический климат, удовлетворенность трудом**

Методы эмпирических социальных исследований, работа с высвобождаемыми сотрудниками

➤ **Мотивационные установки**

Опросы сотрудников. Групповые дискуссии. Анализ применения теорий мотивации.

Персонал-имидж организации – это субъективный, собираемый образ предприятия на рынке труда, базирующийся на эмоциях³⁹. Это образ организации, сложившийся у основных субъектов рынка труда, к которым относятся: работодатели, потенциальные сотрудники, действующие сотрудники; посредники, государственные институты, институты гражданского общества. Персонал-имидж организации управляет поведением кандидата, ищущего работу, и действующим сотрудником.

Влияние имиджа на поведение потенциального и текущего сотрудника

Имидж организации как работодателя можно разделить на внешний (сложившийся имидж аутсайдеров) и внутренний (что думает текущий персонал – что транслируется на рынок). Кроме того, имидж может быть фактический (как воспринимают реаль-

³⁹ Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 97.

но); воспринимаемый (как считает или порой заблуждается руководство); желаемый (целевой – каким хотим, чтобы он стал).

Персонал-имидж организации определяется взаимодействием различных факторов, к которым относятся: отраслевая принадлежность; деятельность работников организации за ее пределами; информация об организации в средствах массовой информации (радио, теле-видение, пресса); самопредставление организации в собственных средствах информации (заводские газета и радио, региональные газета и радио, производственные документальные фильмы); организация рекламы своего продукта; сам продукт организации как таковой; отношение к общественным группам (профсоюзам, церкви, меньшинствам и т.д.); поведение, связанное с изменением спроса на рабочую силу (увольнения, остановка приема новых работников, неполный рабочий день (неделя), привлечение нового персонала и др.); общественные и культурные акции – обязательства (например, спонсирование культурных или спортивных мероприятий); интенсивность научных разработок и внедрения инноваций; место расположения организации (например, его региональное положение с точки зрения возможности проведения свободного времени); степень известности организации⁴⁰.

Целями оценки имиджа организации как работодателя являются определение известности на рынке труда, определение конкретных характеристик организации, выявление позиции организации по сравнению с другими работодателями. К основным методам оценки персонал-имиджа относят: опрос общественного мнения; изучение заявительных документов, причин текучести кадров, простоев и прогулов; учет настроений в коллективе; проведение собеседований с работниками; ознакомление с мнением совета организации. При этом эти методы можно разделить на прямые (проведение исследований) и косвенные (результаты общения).

⁴⁰ Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 98–99.

Модели позиционирования предприятия на рынке труда⁴¹

Результатом анализа персонал-имиджа должно стать целенаправленное формирование позитивного имиджа, что позволит организации привлечь более квалифицированных и дефицитных работников в условиях «рынка кандидата», так как чем выше квалификация и запросы, тем важнее имидж для потенциального работника; сократить временные и финансовые затраты на поиск работников; повысить лояльность текущих сотрудников организации; благоприятно повлиять на общий имидж организации; улучшить финансовые результаты деятельности фирмы.

Позиционирование организации-работодателя на рынке труда представляет собой поиск такой рыночной позиции, которая будет выгодно отличать ее от положения основных конкурентов. Позиционирование, как правило, происходит на основе создания и предложения конкурентных преимуществ и уникальных характеристик (организации, ее рабочих мест) для конкретной целевой группы. Ясное представление о том, на что будет направлена данная позиция, дает возможность согласовать между собой решения в рамках маркетинг-персонала-микс. С помощью определенного конкурентного позиционирования можно выбрать наиболее эффективные комбинации маркетинговых инструментов.

Для успешного формирования позитивного имиджа организации как работодателя необходимо использовать следующие методы позиционирования на рынке труда: работа с кандидатами и людьми, покидающими организацию (выходные интервью); ведение сайта организации; имиджевые публикации в СМИ (наряду с рекламами вакансий); пресс- релизы (по вопросам управления персоналом в организации); реклама вакансий; работа с учебными заведениями; выставки, конференции, презентации.

Коммуникационная функция маркетинга персонала состоит в установлении и реализации путей удовлетворения по-

⁴¹ URL: <http://www.studmed.ru/docs/document6631>.

требности персонала, а также представление преимуществ организации как работодателя⁴². Целью коммуникационной функции маркетинга персонала является установление контакта с субъектами рынка труда таким образом, чтобы полностью удовлетворить потребность в персонале организации и выявить возможности ее удовлетворения через выбор источников и путей. Реализация коммуникационной функции маркетинга персонала предусматривает: сегментирование рынка труда; выбор источников и путей удовлетворения потребности в персонале; построение внутриорганизационных связей, т.е. разработку мероприятий по поддержке коммуникаций в рамках производственного процесса и удовлетворению социальных потребностей вне производственного процесса.

Сегментирование рынка труда – процесс разделения спроса на персонал и его предложение на отдельные элементы, отличающиеся сходной реакцией на определенный мотив занятости и представляющие целевые группы ориентации работодателей во взаимоотношениях с рынком труда⁴³. Так как на рынке труда среди соискателей имеются группы, различающиеся, с одной стороны, своим образованием и квалификацией и, с другой стороны, своими потребностями, ценностями и запросами к работодателю, то этот рынок является неоднородным и целесообразно применить маркетинговую концепцию сегментирования, определения целевых сегментов и позиционирования. Задачей сегментирования рынка труда является установление различных групп потенциальных сотрудников, отличающихся в своих требованиях к потенциальным работодателям и их восприятию, а также установление целесообразности ведения для отдельных целевых групп специальных стратегий маркетинга персонала. Создание и ведение отдельных стратегий имеет смысл только тогда, когда различия между целе-

⁴² Управление персоналом организации: учебник / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 265.

⁴³ Там же. С. 267.

выми группами настолько существенны, что при их общем, недифференцированном рассмотрении риск возможной ошибки объединения несоразмерных запросов значительно возрастает. Сегментирование рынка труда может быть по географическому, демографическому, экономическому, психографическому и поведенческому критерию.

Географические признаки связаны, например, с местом проживания или местом учебы, демографические – возрастом или полом, *психографические* – образ жизни, *поведенческие* – с запросами претендентов, что позволяет говорить о «карьерно-ориентированных кадрах», «кадрах, ориентированных на надежность рабочего места», «кадрах, нацеленных на самореализацию» и т.д.

Выделение целевых групп на рынке труда⁴⁴

➤ Географический

Регион, административное деление, численность, плотность населения, климат.

➤ Демографический

Возраст, пол, семейное положение, национальный состав

➤ Экономический

Уровень образования, занятость по возрасту, по профессиональной принадлежности, по отраслевой структуре, уровень доходов, трудовой стаж

➤ Психографический

Личностные качества, тип личности, социальный класс

➤ Поведенческий

Карьерные ориентации, мотивационные установки, степень заинтересованности в работе

⁴⁴ Управление персоналом организации: учебник / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 268.

Последовательность действий в сегментировании рынка труда может быть следующей:

1 этап – проводится сегментирование рынка труда по признаку образования и личностным признакам. При таком сегментировании на первом плане находится удовлетворение совершенно четко определенной количественной потребности в персонале.

2 этап – осуществляется проверка целесообразности разработки отдельных стратегий маркетинга персонала для сформированных групп в соответствии с их запросами и требованиями.

Для каждой из сформированных по образованию или личностным характеристикам целевых групп следует проанализировать, оправдывают ли различия в их запросах дополнительную отдельную сегментацию. Поскольку знание запросов целевых групп, с одной стороны, и имиджа собственной организации и конкуренции на рынке труда, с другой стороны, представляет собой основную предпосылку «клиентоориентированного» маркетинга персонала, менеджеры по персоналу должны быть в состоянии измерить запросы для различных целевых групп.

Источники покрытия потребности в персонале можно разделить на внешние и внутренние.

Внешние источники покрытия потребности – это объекты профессиональной и социальной инфраструктуры, обеспечивающие покрытие потребности в персонале организации.

Внутренние источники покрытия потребности в персонале отражают возможности организации в самообеспечении потребности в персонале⁴⁵. К ним относятся: высвобождение, переподготовка и перемещение персонала с участков работы, имеющих резервы кадров, или связи с изменениями номенклатуры и объемов производства, механизацией и автоматизацией технологических процессов, снятием продукции с производства.

⁴⁵ Управление персоналом организации: учебник / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 270.

Работе по перемещению кадров должен предшествовать анализ рациональности организации труда, расстановки персонала, использования рабочего времени сотрудников. Перемещения работников внутри организации позволяют в ряде случаев предупредить их уход, связанный с неудовлетворенностью работой.

Определение путей покрытия дополнительной потребности в персонале делится на четыре этапа⁴⁶:

1. этап – установление источников покрытия потребности;
2. этап – определение путей привлечения персонала;
3. этап – анализ источников и путей с точки зрения их соответствия требованиям качественных и количественных параметров потенциальных сотрудников, а также затрат на их привлечение;
4. этап – выбор альтернативных или комбинированных вариантов источников и путей.

При выборе вариантов источников привлечения персонала необходимо руководствоваться принципами экономической целесообразности, оптимальности и достаточности.

Обычно выделяют две разновидности – по степени участия организации в процессе приобретения сотрудников: активные и пассивные.

К *активным* путям покрытия потребности в персонале относят набор организацией персонала в учебных заведениях посредством заключения двусторонних соглашений как данным учебным заведением, так и участником обучения; представление организацией заявок по вакансиям в местные или межрегиональные центры занятости (биржи труда); использование услуг консультантов по персоналу (они могут также выполнять посреднические функции по подбору кандидатов) и услуг специализированных посреднических фирм по найму персонала (рекрутинговые агентства); вербовка нового персонала через своих сотрудников.

⁴⁶ Управление персоналом организации: учебник / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 273.

Это происходит главным образом в двух направлениях – вербовка кандидатов из семейного круга сотрудников и вербовка кандидатов из других организаций. К *пассивным путям покрытия потребности* в персонале относятся сообщение организацией о вакантных местах через рекламные объявления в средствах массовой информации и специальных изданиях; ожидание претендентов после вывешивания объявлений местного характера.

Внутриорганизационные связи в маркетинге персонала позволяют формировать у сотрудников организации позитивный имидж организации-работодателя и превращать их в носителей позитивного организационного имиджа. В маркетинге персонала выделяются два главных направления связей:

- 1) коммуникация в рамках производственного процесса;
- 2) коммуникация в рамках социальной потребности, независимой от производственного процесса⁴⁷.

Мероприятия по формированию внутренних связей предприятия⁴⁸

➤ *Мероприятия по поддержке коммуникаций в процессе выполнения работы.*

– Стиль руководства, характеризующийся приемлемостью работниками, партисипативностью, дающий обратную связь о выполненной работе.

– Прозрачность и дальнейшее использование в работе оценки персонала.

– Регулярные мероприятия и беседы с работниками, разъясняющие мероприятия по управлению организацией.

⁴⁷ Управление персоналом организации: учебник / Под ред. проф. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2016. – С. 275.

⁴⁸ Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА-М, 2013. – С. 109.

- Интенсификация совместной работы с представителями сотрудников.

- Введение руководством приемных часов.

➤ *Мероприятия по выполнению социальных потребностей вне производственного процесса.*

- Консультирование сотрудников по личным вопросам через компетентные организации (например, бесплатные консультации по налоговым вопросам).

- Формирование групп свободного времени (например, организационный кегельбан) Оборудование спортивного сооружения на предприятии.

- Выпуск журнала предприятия.

- Организация праздников предприятия, приравненных к особым случаям.

Реализация мероприятий по формированию внутренних связей предприятия способствует положительному восприятию персоналом своего организационного окружения, организационной приверженности, позволяет создать возможности для саморазвития.

Таким образом, процесс реализации маркетинга персонала в организации характеризуется последовательным выполнением двух его основных функций: информационной и коммуникационной, что в конечном итоге позволяет удовлетворить потребность в персонале, опираясь на клиентоориентированный подход.

2.3. Понятие и оценка трудового потенциала

В процессе набора и создания резерва работников для занятия вакантных должностей организация удовлетворяет свою качественную и количественную потребность в кадрах. При этом каждый современный руководитель заинтересован в найме высококвалифицированного персонала.

Набор персонала – это процедура привлечения претендентов на работу в организации и создания кадрового резерва для замещения вакантных и проектируемых рабочих мест и должностей⁴⁹.

Существуют два основных источника комплектования организации персоналом: внутренние и внешние.

Внутренние источники – это люди, работающие в организации.

К внешним источникам набора персонала относится то неопределенное количество людей, которые способны работать в организации, но не работающие в ней в настоящий момент. При этом различаются не только источники поступления кандидатов для заполнения имеющихся вакансий, но и используемые при этом методы.

Наиболее распространенные методы внутреннего поиска

Внутренний конкурс проводится службой управления персоналом.

Механизм его проведения обязательно включает:

1. Определяются требования к вакансии, разрабатывается Положение о конкурсе (если внутренний конкурс проводится впервые).

2. За несколько недель до конкурса специалисты службы управления персоналом уведомляют сотрудников (используя корпоративную рассылку или другие средства внутренних коммуникаций) об открывшейся вакансии и условиях проведения конкурса. В зависимости от требований к вакансии информацию получают либо все сотрудники, либо целевые группы (только определенной профессии, работающие в конкретном подразделении или регионе и т.п.).

3. Все желающие/имеющие право принять участие в конкурсе высылают заявку в службу управления персоналом, где проводится анализ присланных документов и отбираются те кандидатуры, которые соответствуют конкурсным требованиям.

⁴⁹ Зайцев Л.Г. Организационное поведение: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: ЭКОНОМИСТЪ, 2006. – С. 76.

4. Конкурс, как правило, состоит из нескольких этапов: выполнения практического задания, его защиты перед специальной комиссией и интервью.

В зависимости от уровня вакантной должности процедура упрощается или усложняется, но основная ее задача – убедиться, что показавший лучшие результаты кандидат успешно справится с работой на новом рабочем месте. Если среди числа собственного персонала не находится изъявивших желание участвовать в конкурсе и претендовать на вакантную должность или не находится специалистов, соответствующих по своим профессиональным и квалификационным характеристикам требованиям вакантной должности, то сотрудники кадровой службы могут обратиться к ним за помощью в поиске. Другими словами, заняться неформальным поиском кандидатов среди своих родственников и знакомых⁵⁰.

Метод «совмещение профессий (должностей)», как правило, осуществляется через совмещение должностей самими работниками фирмы, но необходимо отметить, что данный метод эффективен в том случае, если исполнитель требуется на короткое время, для выполнения небольшого объема работы.

Метод ротации эффективен для некоторых организаций, особенно для тех, которые находятся в стадии интенсивного развития. Комплектование управленческих кадров проходит с использованием внутренних источников путем перемещения персонала по структурным подразделениям организации.

При этом могут использоваться следующие варианты перемещений:

– 1 вариант: повышение (или понижение) в должности, связанное с расширением (или уменьшением) круга должностных

⁵⁰ Ленская И.Ю., Шиндряева И.В., Ширяева В.А., Управление персоналом организации: конспекты лекций: учеб. пособие. – М.: Мир науки, 2017. – С. 75.

обязанностей, увеличением (уменьшением) прав и повышением (понижением) уровня деятельности;

– 2 вариант: повышение уровня квалификации, сопровождающееся поручением руководителю более сложных задач, не влекущих за собой повышения в должности, но сопровождающихся повышением зарплаты;

– 3 вариант: смена круга задач и обязанностей, не вызванная повышением квалификации, не влекущая за собой повышения в должности и роста заработной платы («чистая» ротация) Методы привлечения персонала из внешних источников значительно превышают по своей численности методы набора из внутренних источников. Однако преимущества и недостатки есть как у внутренних источников привлечения персонала, так и у внешних (табл.1)⁵¹.

Таблица 1. Преимущества и недостатки использования внутренних и внешних источников привлечения персонала

Источники привлечения персонала	Преимущества	Недостатки
Внутренние	<ul style="list-style-type: none">• появляются шансы для служебного роста;• повышается степень привязанности к организации;• не требует значительных финансовых затрат;• происходит рост молодых кадров данной организации;• быстрое заполнение	<ul style="list-style-type: none">• ограничение возможности для выбора кадров;• возможны напряженность или соперничество в коллективе в случае появления нескольких претендентов на должность;• появление панибрательства при решении деловых вопросов;• снижение активно-

⁵¹ Гордиенко Ю.Ф. Управление персоналом / Ю.Ф. Гордиенко, Д.В. Обухов, С.И. Самыгин. – Ростов н/Д.: Феникс, 2004. – С. 129.

	<p>освободившейся должности;</p> <ul style="list-style-type: none"> • не требуется адаптация; • повышение мотивации и степени удовлетворенности трудом у работников; • избегание текучести кадров 	<p>сти рядового работника, претендующего на должность</p>
Внешние	<ul style="list-style-type: none"> • более широкие возможности выбора; • новый человек, как правило, легко добивается признания; • меньшая угроза возникновения интриг внутри организации; • вносит «свежую кровь» и новые идеи в компанию; • дает возможность работодателю увидеть, как обстоят дела вне компании 	<ul style="list-style-type: none"> • более высокие затраты на привлечение кадров; • высокая степень риска при прохождении испытательного срока; • длительный период адаптации и вхождение в новую должность для работников, нанятых со стороны, может потребовать больше времени, чем для «своих»; • блокирование возможностей служебного роста для работников организации

Методы привлечения персонала из внешних источников

Объявления в средствах массовой информации, таких как телевидение, радио, пресса. В этом случае сотрудникам служб по управлению персоналом необходимо руководствоваться правилами составления объявления о вакантных должностях⁵²:

⁵² Ленская И.Ю., Шиндряева И.В., Ширяева В.А. Управление персоналом организации: конспекты лекций: учебное пособие – М.: Мир науки, 2017. – С. 78.

1. Заголовок объявления, как правило, начинается с логотипа организации, конечно при условии, что он имеется. Если нет, то в нем сразу должны указываться «ключевые» слова по описанию организации и открытой вакансии, то есть «куда» (название организации и специфика ее деятельности) и наименование вакансии (на какую должность требуется специалист).

2. Требования к профессиональным, деловым и личностным качествам должны быть объективными и указываться только те, без которых на этой должности обойтись нельзя никак; при этом необходимо избегать дискриминации отдельных категорий лиц.

3. Указать основные функции и условия работы по должности с учетом привлекательных и негативных моментов (график работы, возможность обучения, карьерный рост, социальный пакет, бесплатное питание, льготы и другие блага, командировки и т.д.).

4. При указании контактов надо обозначить:

а) фактический адрес нахождения офиса, так как юридические адреса организаций не всегда совпадают с местом расположения их офисов;

б) телефоны и Ф.И.О. лица, которое может предоставить дополнительную информацию о вакансии;

в) указывать можно и другие средства связи, если они имеются в организации (электронную почту, корпоративный сайт, факс, скайп).

5. Зачастую соискатели ищут работу согласно заработной плате, которую руководство организации может предложить. Поэтому необходимо указывать приблизительный размер заработной платы и стараться избегать таких фраз, как «зарплатная плата по результатам собеседования» или «в зависимости от продаж».

Поиск кандидатов через Интернет

В последние годы всемирная сеть превратилась в одно из важнейших средств отбора кандидатов. Существует множество сайтов, предоставляющих возможность подать объявление как

компаниям о вакантной должности, так и соискателям, задающим ся вопросом, где можно найти работу. Это могут быть сайты, освещающие рынок труда, сайты печатных изданий или рекрутинговых агентств. В то же время простота рассылки резюме по сети значительно «девальвировала» ценность электронных ресурсов. Сегодня многие из кадровиков рассматривают присланное на бумаге письмо как знак искреннего интереса к должности, в отличие от электронной всеерной рассылки по типу «спам»⁵³.

Интернет в качестве средства доведения информации о вакантных рабочих местах до рынка труда и получения обратной связи обладает целым рядом неоспоримых преимуществ: скорость и широта охвата; возможность ведения диалога в режиме реального времени с кандидатами, находящимися в различных географических местностях.

Рекрутинговые агентства

Успех в этом случае во многом зависит от правильности составленного профиля кандидата, от точности в понимании сформулированных требований менеджером агентства и от его профессионализма и добросовестности. Иногда эффективнее обращаться в агентства, конкретно специализирующиеся на поиске работников определенного уровня (высший менеджмент, руководители и директора либо, наоборот, рабочие и низший персонал) либо в поиске персонала на профессии определенной направленности (например, технические вакансии – инженеры, IT-специалисты).

Оплата услуг производится, как правило, в случае успешного отбора кандидата и представляет собой определенный процент его годовой заработной платы – 30–50%. Частные агентства обеспечивают достаточно высокое качество кандидатов, их соответствие требованиям клиента и тем самым значительно облегчают дальнейший процесс отбора. Высокие издержки являются фактором,

⁵³ Кох Р. Закон Парето или Принцип 80-20 [Электронный ресурс] / Центр дистанционного образования «Элитарнум». 2004. – С. 45.

ограничивающим широкое применение данного метода, который используется в случаях поиска руководителей и специалистов. Нередко такие агентства используются и для поиска временных сотрудников⁵⁴.

Отбор учащихся в образовательных учреждениях используется немногими

В основном это крупные компании, предпочитающие выращивать кадры из молодых специалистов. И это в основном оправдывает все ожидания, так как выпускники вузов – это «свежая кровь», более гибко воспринимающая новую корпоративную культуру, познающая «с нуля» все этапы производства, они креативны и полны энергии. Все это дает отличную перспективу со временем «вырастить» высококлассного специалиста.

Ярмарка вакансий

При ответственном подходе к этому мероприятию организация получает шанс привлечь внимание огромного количества потенциальных сотрудников. Проводя презентацию своей компании, можно обратиться к широкому кругу соискателей (безработным, работающим, студентам), получить возможность за небольшой промежуток времени не только встретиться с большим количеством претендентов, но и в личной беседе оценить их личностные и профессиональные качества.

Headhunting – «Охота за головами» – приобрел в последнее время большую популярность среди отечественных предприятий.

Headhunting – разновидность прямого поиска, при котором ведется своего рода «охота» за конкретным специалистом и его «переманивание» в компанию. Это сложная работа, которая необходима, как правило, при поиске руководителей высшего звена, а также ключевых и редких сотрудников – как по специальности, так и по уровню профессионализма. Технология поиска усложня-

⁵⁴ Удальцова М.В. Социология и психология управления: учеб. пособие для вузов / М.В. Удальцова, Л.К. Аверченко. – Ростов н/Д.: Феникс, 2009. – С. 10.

ется предварительным сбором информации о специалисте и тщательной подготовкой «вербовки». Headhunting применяется и в том случае, если заказчик не знает конкретного специалиста и «охотник» должен найти его сам путем тщательного анализа конкурирующих компаний и сбора сведений о ключевых сотрудниках этих организаций. Это процедура длительная (средний срок – до полугода), дорогостоящая и ответственная⁵⁵.

2.4. Методы отбора персонала

Функция отбора персонала должна быть увязана со всеми функциями управления персоналом, чтобы не нанести ущерб деятельности организации.

Отбор персонала – это процесс изучения психологических и профессиональных качеств работника с целью установления его пригодности для выполнения обязанностей на определенном рабочем месте или должности и выбора из совокупности претендентов наиболее подходящего с учетом соответствия его квалификации, специальности, личных качеств и способностей характеру деятельности, интересам организации и его самого⁵⁶.

Все методы отбора персонала условно можно разделить на две большие группы: традиционные и нетрадиционные методы отбора персонала.

Традиционные методы отбора сотрудников

Анализ анкетных данных (автобиография, анкеты, резюме) является первым этапом процедуры оценки и отбора претендентов. На этом этапе происходит «отсев» менее подходящих кандидатов,

⁵⁵ Магура М.И. Современные персонал-технологии [Электронный ресурс] // Эффективный менеджмент. Руководитель XXI века. – 2014. – Режим доступа: <http://www.maguru.ru/books/spt/>

⁵⁶ Беляцкий Н.П. Управление персоналом: учеб. пособие / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велеско, П. Ройш. – М.: Интерпрессервис, Эксперспектива, 2002. – С. 56.

определяется круг факторов, нуждающихся в особо пристальном изучении на основе последующих методов, а также источники, из которых можно получить необходимую информацию. Любое искажение в анкете является основанием для увольнения работника в любое время, когда это выяснится (в тексте анкеты включается соответствующее указание). Степень детализации анкеты и конкретная форма могут быть разными.

В одном случае кадровые службы и руководители организаций полагаются в большей мере на анкету, в другой уточняют нужные сведения в процессе собеседования.

Типовыми для всех форм анкет являются следующие группы вопросов:

- индивидуальная информация (имя, адрес, дата рождения, семейное положение и т.д.);
- образование (школы, колледжи, университеты и т.д.);
- карьера (предыдущие места работы, зарплата);
- интересы и увлечения в свободное время;
- сведения о том, почему кандидат хочет получить именно эту работу, его предложения;
- имена поручителей.

Основными аспектами анализа автобиографии обычно являются: семейные отношения, характер образования, физическое развитие, главные потребности и интересы, особенности интеллекта, общительность.

Большинство специалистов склоняется к единой структуре автобиографии, содержащей следующие позиции: фамилия, имя, отчество; место жительства; дата и место рождения; семейное положение; школьное образование (оценки в аттестате); профессиональное образование (приложение к диплому); работа по профессии; профессиональный опыт и профессиональные способности; повышение квалификации, знание языков. Назначение резюме

двойко: службе персонала облегчает отбор претендентов, а последним дает шанс заинтересовать работодателей.

Специалист, знающий себе цену, должен писать резюме только сам. Резюме должно быть четким, конкретным и кратким. Его особенностью является то, что данные о местах работы и получении образования указываются в обратном хронологическом порядке. Оно должно отображать три основных качества, требуемых от сотрудника: образованность; продуктивность; неограниченность возможностей. Собеседование является наиболее популярной методикой при отборе персонала, так как за короткий промежуток времени работодатель может получить полное представление о кандидате и о его соответствии на открытую вакансию. Чаще всего собеседование проходит в виде беседы⁵⁷.

То есть менеджер по отбору персонала или сам работодатель лично задает кандидату вопросы, которые делятся на несколько блоков:

- вопросы о личных качествах соискателя; вопросы на выявление профессионализма;
- вопросы об интересах, хобби и т.д.

Собеседования делятся на следующие разновидности:

1. Формальные – это те собеседования, которые проходят строго в определенной последовательности. Все вопросы, которые планируется задать соискателю, заранее готовятся. Иначе говоря, беседа проходит в форме «вопрос – ответ».

2. Слабоформальные характеризуются тем, что работодатель готовит лишь список основных вопросов, касающихся личности соискателя и его достижений на предыдущих должностях. В ходе разговора могут появиться дополнительные вопросы к собеседнику.

3. Неформальные. Такие собеседования не формализованы строго. Такая форма собеседования предполагает вызов собесед-

⁵⁷ Ленская И.Ю., Шиндряева И.В., Ширяева В.А., Управление персоналом организации: конспекты лекций: учеб. пособие. – М.: Мир науки, 2017. – С. 81.

ника на откровенный разговор. Вся беседа ведется в дружелюбном ключе, нет заранее готовых вопросов, есть только примерные темы для беседы. Поэтому здесь работодателю приходится очень внимательно следить за своим собеседником. Заканчивается собеседование рассказом о дальнейших действиях и ходе приема на работу. Важно знать, что отрицательное решение рекомендуется объявить позже. То есть беседа должна завершиться на позитивных тонах.

Центры оценки (Assessment-center) как метод отбора персонала в последнее время начали очень быстро набирать популярность. Данный метод представляет собой своеобразный тренинг-игру, в котором кандидата помещают в условия, максимально напоминающие рабочую обстановку. По ходу действий кандидата просят высказать свое мнение или отношение ко всему процессу или провести анализ какого-либо события⁵⁸.

Тестирование в качестве метода отбора персонала стало использоваться сравнительно недавно, но очень быстро обрело популярность, в основном благодаря западному влиянию. Критерии отбора персонала по данной методике заимствованы из тех же источников. Данный метод позволяет получить наиболее достоверную информацию о профессиональных качествах кандидата и его способности выполнять определенную работу. Но это, скорее, вспомогательный инструмент, который помогает получить более подробные характеристики⁵⁹.

Нетрадиционные методы отбора сотрудников

Brainteaser-интервью, что можно перевести как «интервью, щекочущее мозг». Данный метод используется при отборе персонала, главными качествами которого является креативность и наличие аналитических навыков. Соискателю предлагается решить

⁵⁸ Обзор методов отбора персонала [Электронный ресурс] // О Персонале. Ру. – 2014. – Режим доступа: <http://opersonale.ru/podbor-i-trudoustrojstvo/otbor-personala/obzormetodov-otbora-personala.html>

⁵⁹ Там же.

небольшую задачу на логику, либо специалист службы управления персоналом задает вопрос, который не касается темы разговора. При этом ответ кандидата должен быть оригинальным и необычным. Это свидетельствует о его нестандартном мышлении и способности выходить за рамки привычного мышления ради поиска ответа на заданный вопрос.

Физиогномика – это метод, который используется в основном как вспомогательный. Суть метода заключается в изучении черт лица и мимики кандидата. Шоковое интервью – это форма собеседования, при использовании которой кандидата пытаются вывести из равновесия, поставить в ситуацию, когда он почувствует себя некомфортно, или же просто сделать то, к чему соискатель не готов, после чего интервьюер оценивает реакцию соискателя, его способность к быстрому принятию решений, адаптивность и т.д.

Графология. Суть метода заключается в том, что кандидата просят написать от руки какую-либо фразу, а потом подвергают анализу почерк. При этом учитывается нажим, очертания, наклон букв и прочие детали.

2.5. Оформление трудовых отношений при приеме на работу

Заклучение трудового договора. Прием на работу оформляется приказом (распоряжением) работодателя. Содержание приказа (распоряжения) работодателя должно соответствовать условиям заключенного трудового договора (ст. 68 ТК РФ). Трудовой договор – это соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым (ст. 56 ТК РФ)⁶⁰:

- работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда,

⁶⁰ Ленская И.Ю., Шиндряева И.В., Ширяева В.А., Управление персоналом организации: конспекты лекций: учеб. пособие. – М.: Мир науки, 2017. – С. 85.

предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату;

- работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Содержание трудового договора регламентировано ст. 57 ТК РФ и включает:

- фамилию, имя, отчество работника и наименование работодателя (фамилия, имя, отчество работодателя – физического лица), заключивших трудовой договор;

- сведения о документах, удостоверяющих личность работника и работодателя – физического лица;

- идентификационный номер налогоплательщика (для работодателей, за исключением работодателей – физических лиц, не являющихся индивидуальными предпринимателями);

- сведения о представителе работодателя, подписавшем трудовой договор, и основание, в силу которого он наделен соответствующими полномочиями; – место и дата заключения трудового договора.

Обязательными для включения в трудовой договор являются следующие условия:

- место работы;

- трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы);

- дата начала работы, а в случае, когда заключается срочный трудовой договор, – срок его действия и обстоятельства (причины), послужившие основанием для заключения срочного трудового договора в соответствии с ТК РФ или иным федеральным зако-

ном; условия оплаты труда работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты);

- режим рабочего времени и времени отдыха;
- гарантии и компенсации за работу с вредными и (или) опасными условиями труда, если работник принимается на работу в соответствующих условиях, с указанием характеристик условий труда на рабочем месте;
- условия, определяющие в необходимых случаях характер работы (подвижной, разъездной, в пути, другой характер работы);
- условия труда на рабочем месте;
- условие об обязательном социальном страховании работника в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами;
- другие условия в случаях, предусмотренных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

Статья 58 ТК РФ предусматривает заключение трудового договора на неопределенный срок или на определенный срок не более пяти лет (срочный трудовой договор).

Срочный трудовой договор заключается, когда трудовые отношения не могут быть установлены на неопределенный срок с учетом характера предстоящей работы или условий ее выполнения, а именно в случаях, предусмотренных ст. 59 ТК РФ⁶¹:

- на время исполнения обязанностей отсутствующего работника, за которым в соответствии с трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, трудовым договором сохраняется место работы;
- на время выполнения временных (до двух месяцев) работ;

⁶¹ Ленская И.Ю., Шиндряева И.В., Ширяева В.А., Управление персоналом организации: конспекты лекций: учеб. пособие. – М.: Мир науки, 2017. – С. 86.

- для выполнения сезонных работ, когда в силу природных условий работа может производиться только в течение определенного периода (сезона);
- с лицами, направляемыми на работу за границу;
- для проведения работ, выходящих за рамки обычной деятельности работодателя (реконструкция, монтажные, пусконаладочные и другие работы), а также работ, связанных с заведомо временным (до одного года) расширением производства или объема оказываемых услуг;
- с лицами, поступающими на работу в организации, созданные на заведомо определенный период или для выполнения заведомо определенной работы;
- с лицами, принимаемыми для выполнения заведомо определенной работы в случаях, когда ее завершение не может быть определено конкретной датой;
- для выполнения работ, непосредственно связанных с практикой, профессиональным обучением или дополнительным профессиональным образованием в форме стажировки;
- в случаях избрания на определенный срок в состав выборного органа или на выборную должность на оплачиваемую работу, а также поступления на работу, связанную с непосредственным обеспечением деятельности членов избираемых органов или должностных лиц в органах государственной власти и органах местного самоуправления, в политических партиях и других общественных объединениях;
- с лицами, направленными органами службы занятости населения на работы временного характера и общественные работы;
- с гражданами, направленными для прохождения альтернативной гражданской службы;
- в других случаях, предусмотренных ТК РФ или иными федеральными законами.

В соответствии со ст. 63 ТК РФ заключение трудового договора допускается с лицами, достигшими возраста шестнадцати лет, за исключением случаев, предусмотренных законодательством о правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации. Лица, получившие общее образование или получающие общее образование и достигшие возраста пятнадцати лет, могут заключать трудовой договор для выполнения легкого труда, не причиняющего вреда их здоровью.

С согласия одного из родителей (попечителя) и органа опеки и попечительства трудовой договор может быть заключен с лицом, получающим общее образование и достигшим возраста четырнадцати лет, для выполнения в свободное от получения образования время легкого труда, не причиняющего вреда его здоровью и без ущерба для освоения образовательной программы. В организациях кинематографии, театрах, театральных и концертных организациях, цирках допускается с согласия одного из родителей (опекуна) и разрешения органа опеки и попечительства заключение трудового договора с лицами, не достигшими возраста четырнадцати лет, для участия в создании и (или) исполнении (экспонировании) произведений без ущерба здоровью и нравственному развитию⁶².

Трудовой договор от имени работника в этом случае подписывается его родителем (опекуном). В разрешении органа опеки и попечительства указываются максимально допустимая продолжительность ежедневной работы и другие условия, в которых может выполняться работа.

Согласно ст. 65 при заключении трудового договора лицо работник предъявляет работодателю:

- паспорт или иной документ, удостоверяющий личность;

⁶² Ленская И.Ю., Шиндряева И.В., Ширяева В.А., Управление персоналом организации: конспекты лекций: учеб. пособие. – М.: Мир науки, 2017. – С. 88.

- трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые или работник поступает на работу на условиях совместительства;
- страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, подлежащих призыву на военную службу;
- документ об образовании и (или) о квалификации или наличии специальных знаний – при поступлении на работу, требующую специальных знаний или специальной подготовки;
- справку о наличии (отсутствии) судимости и (или) факта уголовного преследования либо о прекращении уголовного преследования по реабилитирующим основаниям.

Кроме того, в отдельных случаях с учетом специфики работы, ТК РФ и иными федеральными законами, указами Президента РФ и постановлениями Правительства РФ может предусматриваться необходимость предъявления при заключении трудового договора дополнительных документов. В соответствии со ст. 67 ТК РФ трудовой договор заключается в письменной форме, составляется в двух экземплярах, каждый из которых подписывается сторонами. Один экземпляр трудового договора передается работнику, другой хранится у работодателя. Получение работником экземпляра трудового договора должно подтверждаться подписью работника на экземпляре трудового договора, хранящемся у работодателя.

Статья 67 ТК РФ предусматривает, что трудовой договор, не оформленный в письменной форме, считается заключенным, если работник приступил к работе с ведома или по поручению работодателя или уполномоченного на это представителя. При фактическом допущении работника к работе работодатель обязан оформить с ним трудовой договор в письменной форме не позднее трех рабочих дней со дня фактического допущения работника к работе, а если отношения, связанные с использованием личного труда, возникли на основании гражданско-правового договора, но впо-

следствии были признаны трудовыми отношениями, – не позднее трех рабочих дней со дня признания этих отношений трудовыми отношениями, если иное не установлено судом.

Контрольные вопросы

1. Что следует понимать под наемом на работу?
2. Назовите преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения рабочей силы.
3. Сформулируйте правила, которыми следует руководствоваться при определении требований к кандидатам на должность руководителя или специалиста управления.
4. Дайте характеристику методам отбора персонала.
5. Назовите уровни маркетинга персонала, его основные цели и задачи.
6. Что представляет собой маркетинговая концепция управления персоналом?
7. Чем определяется имидж организации как работодателя?
8. Каковы функции маркетинга персонала?
9. В чем заключается сущность понятия «самомаркетинг»?
10. Назовите преимущества и недостатки внутренних и внешних источников привлечения рабочей силы.
11. Сформулируйте правила, которыми следует руководствоваться при определении требований к кандидатам на должность руководителя или специалиста управления.
12. Дайте характеристику методам отбора персонала.
13. Что такое подбор и расстановка кадров?
14. Раскройте содержание понятия «введение в должность».
15. Каковы место и роль профессионально-квалификационного продвижения в системе технологий формирования персонала?

Рекомендуемая литература

1. Томилов В.В., Сотникова С.И. Экономико-организационные основы системы управления маркетингом рабочей силы: монография. – Санкт-Петербург, 2000. – 260 с.

2. Сотникова С.И. Управление карьерой: учебное пособие. – Москва: ИФРА-М, 2001. – 408 с.

3. Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Книга 3: монография / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 174 с.

4. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова [и др.]; под ред. д-ра экон. Наук, проф. С.И. Сотниковой. – 2-е изд. перераб. и доп. – Москва: РИОР, 2016. – 371 с.

5. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 301 с.

6. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов; под ред. С.И. Сотниковой. – 2-е изд. перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 513 с.

7. Управление конкурентоспособностью персонала на основе концепции performance management (управление эффективностью) / С.И. Сотникова, Л.Г. Миляева, О.Л. Чуланова [и др.]; под общ. ред. С.И. Сотниковой. – Новосибирск: НГУЭУ, 2020. – 223 с.

8. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4: монография / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Р.Н. Геворкян, С.И. Сотникова [и др.]; под ред. проф. И.Б. Дураковой. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 242 с.

9. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом: учебное пособие для вузов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 346 с.

10. Кох Ричард. Менеджмент и финансы от А до Я: словарь / Ричард Кох; [перевод с английского В. Швецова; редактор Ю.Н. Каптуревский], 1999. – 493 с.

11. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: учебное пособие. – Минск: Интерпрессервис, Экоперспектива, 2002. – 352 с.

12. Удальцова М.В., Аверченко Л.К. Социология и психология управления: учебное пособие для вузов. – Ростов-на-Дону; Новосибирск: Феникс, 2001. – 318 с.

13. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр, 2012. – 524 с.

3. ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА

3.1. Обучение как инструмент развития персонала

Технологический прорыв в рассматриваемой концепции управления организацией наблюдается в понятийном аппарате от управления персоналом к управлению человеческими ресурсами, обусловленный существенными изменениями конкурентной среды и значительным ускорением научного прогресса. Так, например, управление персоналом ограничивается функциональной деятельностью соответствующего отдела, характеризуется индивидуалистским, тактическим походом к управлению, тогда как управление человеческими ресурсами содержит в себе коллективистский, стратегический подход к управлению, имеет большое влияние и возможность определения стратегических перспектив развития компании⁶³.

Предпосылкой формирования данной концепции и дальнейшего развития послужил научный вклад американского экономиста Теодора Шульца. Термин «человеческие ресурсы» берет свое начало из трудов Т. Шульца от термина «человеческий капитал».

Т. Шульц, получивший Нобелевскую премию в 1979 году, предложил следующее определение человеческого капитала: «Все человеческие ресурсы и способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его врожденный человеческий потенциал. Приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем человеческим капиталом»⁶⁴.

⁶³ Манкулиев Р.К., Бабаева Д.Г. Современные технологии управления человеческими ресурсами организации // УЭПС. – 2021. – № 1.

⁶⁴ Як Фиценс. Человеческий капитал: как измерить и увеличить его стоимость. – URL: <https://gtmarket.ru/library/articles/3224>

Технологии управления человеческими ресурсами нельзя сравнивать с работой кадровых служб организаций, так как здесь человеческие ресурсы рассматриваются как нематериальные активы и интеллектуальный капитал, который не поддается традиционному учету.

Современные технологии управления человеческими ресурсами позволяют решать множество управленческих задач, направленных на выполнение оперативных и стратегических работ. Обеспечение лидирующего положения компании может быть достигнуто, на наш взгляд, благодаря высокому профессионализму ее сотрудников в командной взаимосвязи, которые будут работать с полной отдачей, а для этого необходимо уделять повышенное внимание разработке и эффективной реализации актуализированных технологий в области управления человеческими ресурсами.

Ценность квалифицированного и лояльного сотрудника все больше возрастает, ведь в центре современных технологий и концепций управления находится человек.

Технология управления человеческими ресурсами представляет собой систему, состоящую из множества инструментов, необходимых для выполнения поставленных задач и достижения целей⁶⁵.

Современными инструментами управления человеческими ресурсами, на наш взгляд, являются непрерывное обучение, карьерный рост и самообразование.

По мнению некоторых исследователей, концепция непрерывного обучения включает три компонента:

- образование длиною в жизнь;
- образование шириною в жизнь;
- самомотивация.

Рассмотрим данные образовательные концепции подробнее.

⁶⁵ Характеристика процессуальных мотивационных теорий. – URL: <https://infopedia.-su/15x1294c.html>

«Образование длиною в жизнь» означает, что человек должен непрерывно обучаться в течение всей своей жизни. Ведь знания меняются со значительной скоростью. Поэтому данное направление вышеуказанной концепции в области управления человеческими ресурсами должно быть отражено в деятельности компании в обязательной программе ее развития – «Программа управления знаниями и интеллектуальным капиталом», которая станет неотъемлемой частью профессионального развития сотрудников компании⁶⁶.

«Образование шириною в жизнь» представляет собой охват смежных знаний и направлений развития сотрудников, которые могут быть косвенно полезными в деятельности компании. В настоящее время востребованность современного сотрудника характеризуется его профессионализмом в различных областях применения его знаний, умений, опыта.

Реализация концепции непрерывного образования невозможна без третьего ее компонента – самомотивации.

Для обеспечения непрерывного обучения сотрудники должны самомотивировать себя к обучению, расширению сферы применения своих знаний в деятельности компании.

В современных условиях развития экономики, общества в целом, нельзя не затронуть цифровые технологии управления человеческими ресурсами. Многие сотрудники компаний стремятся развиваться, осваивать новое, делиться знаниями, и здесь важно поддерживать такое стремление и создавать условия для стимулирования культуры саморазвития в компаниях. Мы предлагаем компаниям запустить и активно применять современную, интегрированную Human Capital Management платформу (ранее данная платформа носила название WebTutor), которая должна быть объ-

⁶⁶ Манкулиев Р.К., Бабаева Д.Г. Современные технологии управления человеческими ресурсами организации // УЭПС. – 2021. – № 1.

единена с Сервисным порталом компании⁶⁷. Данная платформа предназначена для автоматизации бизнес-процессов, организации онлайн-обучения, подбора и тестирования сотрудников компании, а также позволяет формировать электронную библиотеку и базу знаний компаний. В программе используется модульный подход, позволяющий реализовать необходимые задачи и настроить систему в соответствии с требованиями компании.

На наш взгляд, эффективность непрерывного обучения сотрудников компании на основе применения E-learning-платформы обусловлена следующим:

- во-первых, это хорошая возможность для руководителей и экспертов что-то объяснять или чему-то обучить сотрудников или коллег на основе создания своих вебинаров;

- каждый имеет возможность создания собственного образовательного контента;

- платформа позволяет образовать свои сообщества, то есть это своего рода социальная сеть, позволяющая объединяться сотрудникам по интересам, по проектам, либо формировать команду, что будет способствовать снижению текучести кадров.

Важным понятием в современной образовательной практике сотрудников имеет преадаптация – качество сотрудника приспосабливаться к изменениям внутренней и внешней среды организации. Впервые данный термин был введен в биологии и относится к способности живых организмов развивать адаптивные механизмы.

В настоящее время современные компании нуждаются в сотрудниках, обладающих новыми качествами, например, специалисты, владеющие навыками четырех «Е» - знания, опыт, исследование и исполнение. Таким сотрудникам необходимо развивать гибкие навыки или Soft Skills, которые помогают им адаптироваться в жизнедеятельности компании.

⁶⁷ Современная, интегрированная Human Capital Management платформа https://hcm.websoft.ru/hcm_technologies.

Перечень гибких навыков сотрудника проявляется в концепции «4К»:

- критическое мышление;
- креативность;
- коммуникация;
- кооперация.

Так, критическое мышление позволяет тщательно изучать информационные потоки, находить в них причинно-следственные связи и скрытие закономерности.

Креативность – важный навык, позволяющий рассматривать различные явления, события, а затем принимать нестандартные решения. Креативные сотрудники могут интегрировать идеи, а также способствовать развитию этого навыка у своих коллег.

Немаловажное значение имеет развитие межличностных, организационных коммуникаций в компании, так как от эффективности коммуникаций будет зависеть успех компании в конкурентной среде в целом.

Такой навык как кооперация характеризует способность сотрудника определять общие цели, распределять роли в команде, оценивать совместно полученные результаты.

Практически каждый сотрудник компании заинтересован в развитии своей карьеры – вопрос может заключаться в выборе приоритетов развития: горизонтальное или вертикальное направление карьеры. В любом случае, карьерный рост связан с мотивационной составляющей сотрудника и затрагивает индивидуальные особенности личности⁶⁸.

Без использования специальных кадровых технологий невозможно развитие деловой карьеры человеческих ресурсов организации.

⁶⁸ Манкулиев Р.К., Бабаева Д.Г. Современные технологии управления человеческими ресурсами организации // УЭПС. – 2021. – № 1.

Наиболее актуальными сегодня являются следующие технологии развития деловой карьеры:

- карьерное консультирование (включает такие аспекты, как анализ интересов и целей сотрудников в области карьеры, межличностные отношения внутри организации и т.д.);

- наставничество (помощь работникам в освоении внутриорганизационной культуры, создании условий для того, чтобы работники смогли проявить свой талант и т.д.);

- карьерограмма (документ, содержащий информацию о том, какие должности может занять сотрудник внутри организации и какие знания и навыки необходимо получить для эффективной работы на конкретном месте);

- индивидуальный план развития сотрудника (содержит анализ текущего состояния компетенций сотрудников по результатам регулярно проводимой оценки, и возможности его роста);

- горизонтальное перемещение (заключается в перемещении сотрудника из одного отдела компании в другой, при этом производительность его труда может снизиться на текущий момент из-за процессов вовлеченности в новую работу, параллельно выполняющую текущую, но в дальнейшем он может получить перспективу роста в обеих областях деятельности).

Эффективное управление карьерой возможно в случае создания ряда необходимых условий и соблюдения определенных принципов – коллегиальности в принятии карьерных решений, совмещении целей организации и интересов сотрудников, непрерывности профессионального развития и карьерного продвижения персонала, прозрачности оценки, открытости принципа должностных перемещений⁶⁹.

⁶⁹ Кашганова Е.В. Действенные инструменты управления деловой карьерой персонала – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/deystvennye-instrumenty-upravleniya-delovoy-karieroy-personala>

Оценка эффективности управления карьерным ростом, на наш взгляд, определяется такими показателями как снижение текучести кадров, повышение производительности труда сотрудников, повышение эффективности управления организацией в целом, сравнение сотрудников, которые были приняты со стороны с сотрудниками, которые прошли карьерный рост внутри организации.

Мы считаем, что такие технологии в области управления человеческими ресурсами организации как непрерывное обучение, карьерный рост, самообразование следует рассматривать в виде модели, которая подчеркивает комплексную взаимосвязь данных технологий при постоянном их совершенствовании.

Эффективное применение вышеуказанных технологий в области управления человеческими ресурсами позволят компаниям своевременно адаптироваться к изменениям конкурентной среды, бросая вызов новым реалиям.

В заключение можно сделать вывод, что управление человеческими ресурсами организации на основе современных технологий представляет собой многогранную, детально спланированную и обоснованную деятельность, базирующуюся на системе научных знаний и профессионализма.

3.2. Цели обучения персонала

Прежде чем определить, какие варианты целей обучения существуют, необходимо уточнить, что обучение может рассматриваться с двух точек зрения: во-первых, как непрерывный процесс; во-вторых, как конкретное обучающее мероприятие⁷⁰.

⁷⁰ Соловьёв Д.П., Илюхина Л.А. Обучение и развитие персонала: учебное пособие. – Самара: Издательство Самар. гос. экон. ун-та, 2019. – С. 25.

Обучение как непрерывный процесс – это формирование и развитие профессиональных знаний, умений и навыков сотрудников с учетом целей соответствующих подразделений, которые, в свою очередь, определяются стратегией и целями организации. Поскольку у организаций разные стратегии, соответственно, разными могут быть и цели процесса. Например:

- повышение качества продукции (работ, услуг);
- повышение эффективности работы;
- формирование клиентоориентированности;
- рост конкурентоспособности организации и др.

Цель обучающего мероприятия (тренинга) всегда должна быть конкретной и обязательно должна быть зафиксирована в соответствующей документации. Таким документом, например, может быть техническое задание на проведение конкретной программы обучения. В годовом плане обучения (обычно это большая таблица) требования должны фиксироваться в колонке под названием «Цель обучения». К сожалению, цели очень часто не определяются даже расплывчато. В результате тренер работает, преследуя такие цели, как развлечь, развеселить, понравиться слушателям. Следствием этого является дискредитация обучающих программ. Подобное случается, когда изучаются темы «Мотивация персонала», «Командообразование», «Управление своей карьерой», «Коучинг», «Тренинг личностного роста», «Секреты успеха» и т.п.

Сотрудники после обучения приходят к выводу: «Было интересно, тренер – умница, но зачем нам все это было надо?» Только при наличии конкретной цели можно по окончании тренинга определить, был ли он успешным, оправданными ли были затраты, следует ли продолжать сотрудничество с тренером. Цель обучения определяет метод (формат) обучения, план занятия, используемые технические средства. Существует несколько классификаций целей обучения. Среди тренеров популярным является выделение двух целей обучения:

1) обучение конкретным производственным и профессиональным навыкам (hard skills), уровень которых можно измерить и проверить с помощью экзамена. Примеры: умение использовать компьютерные программы, знание иностранного языка, математики, навыки вождения автомобиля, умение набирать текст на компьютере;

2) обучение коммуникативным и управленческим навыкам (soft skills), то есть универсальным компетенциям, которые не поддаются количественному измерению. Примеры второй группы навыков: уравновешенность, пунктуальность, креативность, умение работать в команде, коммуникабельность, волевые и интеллектуальные качества.

Среди ученых популярна иерархия (таксономия) познавательных целей обучения, разработанная в 50-е гг. XX в. группой американских педагогов и психологов под руководством Б. Блума (табл. 2). В 1956 г. была опубликована книга с идеями Б. Блума и его коллег⁷¹.

Таблица 2. Таксономия Блума

Когнитивная цель	Определение	Примеры действий
Уровень оценки (высший уровень)	Умение оценивать значение того или иного материала (утверждения, художественного произведения, исследовательских данных и т. д.)	Произвести оценку, установить, аргументировать, оценить, придать значение
Уровень синтеза	Способность соединять части в целое, умение комбинировать элементы так, чтобы получить целое, обладающее новизной	Модифицировать, систематизировать, собирать, классифицировать, компоновать

⁷¹ Bloom B.S. (Ed.). Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals: Handbook I, cognitive domain. New York: Longman, 1956.

Уровень анализа	Способность разбивать информацию на составляющие (вычленение частей целого, выявление взаимосвязей между ними, осознание принципов организации целого)	Критиковать, оценивать, систематизировать, разбить, рассчитать
Уровень применения	Использование понятий в новых ситуациях	Применить, оценить, рассчитать, изменить, задействовать, исследовать, провести эксперимент
Уровень понимания	Способность понимать и интерпретировать основную информацию	Связать, изменить, уточнить, классифицировать, построить
Уровень знания (низший уровень)	Способность воспроизвести или запомнить факты, не обязательно понимая их	Перечислить, запомнить, назвать

Каждый уровень когнитивной пирамиды базируется на предыдущем уровне. Таксономия Блума хорошо описывает последовательность усвоения знаний школьниками, однако, как и кривая Бандуры, она мало пригодна в управлении персоналом.

В обучении взрослых хорошо себя зарекомендовала трехуровневая классификация целей. Она отражает возможные потребности потребителей, а также разные уровни сложности обучающих мероприятий.

Цели конкретной обучающей программы:

- 1) знания (конкретно: какие новые знания получат слушатели);
- 2) навыки (конкретно: какие новые навыки получат слушатели);
- 3) результаты (конкретно: какие результаты и насколько улучшатся).

До разбора обозначенных целей необходимо разобраться с терминами, которые используются:

- «знания» – теоретическая информация, необходимая для выполнения профессиональных обязанностей;

- «умения» – практические действия, необходимые для выполнения должностных обязанностей;
- «навыки» – автоматизированные практические действия, необходимые для выполнения должностных обязанностей;
- «привычки» – бессознательные автоматизированные практические действия;
- «результаты» – количественные показатели, характеризующие деятельность сотрудника, подразделения, организации в целом.

Первый вариант постановки цели обучающей программы предполагает определение новых знаний у слушателей после обучения. Например, соответствующая цель обучения по технике безопасности может озвучиваться так: «Каждый прошедший обучение будет способен точно описать правильную процедуру подъема с пола тяжелых изделий». Обучение специалистов по вознаграждению может иметь такую цель: «Каждый прошедший обучение сможет описать элементы системы премирования».

Второй вариант постановки цели обучающей программы предполагает, что проходящие обучение приобретут новые навыки, в том числе и навыки поведения. Пример такой цели обучения по технике безопасности: «Прошедшие обучение смогут самостоятельно поднимать с пола тяжелые изделия без опасности получить травму». Соответственно, цель обучения работников ОТиЗа может быть следующей: «Прошедшие обучение смогут самостоятельно зарабатывать премиальные положения».

Третий вариант постановки цели обучающей программы предполагает формулировку количественных показателей, которые будут достигнуты организацией (подразделением) благодаря обучению. Пример цели обучения по технике безопасности: «После обучения потери времени из-за нарушений техники безопасности будут сокращены на 30%». Цель обучения специалистов по вознаграждению труда может быть сформулирована так: «Все премиальные положения будут переработаны, что позволит на

50% сократить текучесть кадров из-за неудовлетворенности сотрудников системой стимулирования».

Перечисленные варианты целей обучения отражают потребности потребителей процесса, то есть руководителей организаций и подразделений. Эти цели не всегда совпадают с потребностями обучаемых сотрудников и тренеров. Специалист по обучению должен знать, что у внешних тренеров часто на первом месте оказывается совсем другая цель. Например: – гонорар; – положительный отклик аудитории; – моральное удовлетворение; – установление контакта со знаковым клиентом; – приобретение опыта выступления (саморазвитие на перспективу); – формирование положительного имиджа («программа минимум»); – формирование профессионального бренда («программа максимум»). У сотрудников нередко на первый план выходит одна цель – получение «корочек». Если сотрудник участвует в открытом тренинге, то может появиться цель налаживания связей в профессиональной среде, чтобы удачно сменить место работы. Поэтому цели обучающего мероприятия должны быть сформулированы с использованием SMART-принципов и отражены в техническом задании⁷².

3.3. Организационные формы обучения

Латинское слово *forma* означает «наружный вид», «внешнее очертание». Исходя из этого, форма обучения означает внешнюю сторону организации обучения, которая связана с временем и местом обучения, с порядком его осуществления, количеством обучающихся.

Так, в системе высшего образования выделяют очное, очно-заочное, заочное обучение. В практике бизнеса наблюдается значительно большее разнообразие форм обучения (табл. 3).

⁷² Соловьёв Д.П., Илюхина Л.А. Обучение и развитие персонала: учебное пособие. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2019. – С. 26.

Таблица 3. Организационные формы обучения

Критерий классификации	Форма обучения
Количество участников	Групповое обучение
	Индивидуальное обучение
Режим обучения	С отрывом от работы
	Без отрыва от работы
Место обучения	Внутри компании
	Вне компании
	Мобильное обучение
Поставщик образовательного контента	Внутренний поставщик
	Внешний поставщик
Степень формализации обучения	Формальное обучение
	Неформальное обучение

Приведенная в таблице 2 классификация не является исчерпывающей, однако она позволяет несколько упорядочить разнообразие форм обучения, что облегчает составление плана обучения, анализ подготовки и повышения квалификации персонала.

Групповое обучение – это обучение, в котором принимают участие целевые группы организации и возникает эффект синергии, когда сложение отдельных элементов системы превосходит ее математическую сумму. Данный феномен возникает благодаря действию групповых эффектов, из-за которых поведение, мотивация и мышление обучающегося существенно изменяются. Знание данных механизмов позволяет использовать их в процессе обучения⁷³.

Индивидуальное обучение подразумевает, что сотрудник:

- либо обучается по индивидуальной программе;
- либо обучается отдельно от остальных работников;
- как правило, может вносить изменения в учебный процесс, участвовать в выборе метода обучения;

⁷³ Соловьёв Д.П., Илюхина Л.А. Обучение и развитие персонала: учебное пособие. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2019. – С. 30.

- получает более персонифицированные новые знания и навыки;
- более полно удовлетворяет свои конкретные потребности в обучении.

Внутреннее обучение персонала – предоставление услуг по обучению персонала силами самой организации. Оно в основном ориентировано на низовой персонал (неквалифицированные рабочие, продавцы-кассиры, операторы call-центра), специалистов и руководителей среднего звена.

Основными формами внутреннего обучения являются:

- инструкторско-методические занятия;
- семинары и лекции;
- круглые столы и конференции;
- обзоры литературы;
- тренинги формирования навыков;
- ротация;
- коучинг;
- наставничество.

Очевидны плюсы внутрифирменного обучения:

- практическая направленность обучения;
- учет специфики организации во всей совокупности;
- небольшие расходы на обучение;
- возможность контроля за ходом обучения.

Однако внутрифирменное обучение имеет и свои минусы:

- отсутствие обмена опытом и информацией с работниками других предприятий;
- отвлечение от обучения для выполнения текущих дел.

Внешнее обучение персонала осуществляется организациями, которые специализируются на предоставлении услуг по обучению персонала. Как правило, в таких организациях обучаются топ-менеджеры компаний и работники, которым нужны узкоспециальные знания.

Существует несколько форм внешнего обучения:

- получение второго высшего образования;

- получение дополнительного высшего образования;
- переподготовка;
- курсы повышения квалификации;
- лекции и семинары;
- конференции;
- стажировки на родственных предприятиях, в том числе и за рубежом.

Внешнее обучение имеет несомненные достоинства, поскольку сотрудники получают возможность:

- получить новую информацию и обменяться идеями;
- полностью отключиться от текущих дел;
- сделать сравнительный анализ процессов.

Вместе с тем, у внешнего обучения есть свои минусы:

- отмечается меньшая практическая направленность;
- в меньшей степени или вообще не учитывается специфика организации, где работает сотрудник;
- внешнее обучение дороже внутреннего;
- сотрудники нередко воспринимают это обучение как дополнительный отпуск.

Мобильное обучение (mobile learning, или m-learning) предполагает использование, во-первых, мобильных и портативных ИТ-устройств (карманные компьютеры, мобильные телефоны, ноутбуки, планшетные ПК), во-вторых, Интернета, в-третьих, специальных обучающих программ⁷⁴.

Такое обучение обладает большим количеством достоинств:

- мобильные устройства могут быть использованы в любом месте, в любое время, в том числе дома, в поездке, в гостинице;
- мобильные телефоны, гаджеты и тому подобное привлекают молодых людей, которые не приемлют традиционных форм обучения;

⁷⁴ Соловьёв Д.П., Илюхина Л.А. Обучение и развитие персонала: учебное пособие. – Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2019. – С. 34.

- мобильные устройства позволяют пользователям пройти обучение в нерабочее время и создают условия для совместного обучения и взаимодействия работников.

Существует еще одна актуальная классификация: формальное обучение и неформальное обучение.

Формальное обучение – это все то, о чем шла речь выше, то есть это обучение в колледже или вузе, на курсах переподготовки, во время стажировки, в ходе семинаров и т.п. При формальном обучении сотрудник обязательно общается с преподавателем – с наставником, тренером, тьютором и т.п.

Неформальное обучение – это получение информации и формирование навыков при помощи коллег, руководителя, а также книг, журналов, Интернета (форумы, блоги, вики) и подобных источников по инициативе самого сотрудника при выполнении закрепленных за ним работ. Опубликованы результаты исследований, согласно которым развитие менеджерских компетенций обусловлено на 70% использованием неформальных методов обучения и на 30% использованием формальных методов⁷⁵. Хотя неформальное обучение происходит по инициативе самих сотрудников, крупные компании организуют и поощряют самостоятельное развитие своего персонала.

Контрольные вопросы

1. Назовите основные виды обучения работников организации по различным признакам.
2. Назовите формы обучения работников в соответствии с трудовым законодательством Российской Федерации.
3. Назовите основные методы самосовершенствования.

⁷⁵ Enos M.D., Kehrhahn M.T., Bell A. Informal Learning and the Transfer of Learning: How Managers Develop Proficiency. URL: http://media.wiley.com/assets/699/00/jrnls_HRDQ_-JB_Enos1404.pdf (дата обращения: 23.10.2018).

4. В чем заключается процесс профессионального развития сотрудника?
5. В чем суть концепций обучения квалифицированного персонала?
6. В каких случаях целесообразно применять обучение на рабочем месте?
7. В каких случаях целесообразно применять обучение вне рабочего места?
8. Назовите преимущества и недостатки обучения персонала на рабочем месте и вне его.
9. Дайте характеристику профессиональной переподготовке.
10. Дайте характеристику повышению квалификации.
11. Назовите недостатки обучения персонала с отрывом от производства.
12. В чем цель переподготовки персонала?
13. В чем достоинства внутрифирменного обучения?
14. Что такое обучающееся предприятие?
15. Из чего состоит система обучения обучающегося предприятия?

Рекомендуемая литература

1. Соловьёв Д.П., Илюхина Л.А. Обучение и развитие персонала: учебное пособие. – Самара: Издательство Самар. гос. экон. ун-та, 2019. – 204 с.
2. Арджирис К. Организационное научение: пер. с англ. К. Арджирис. – Москва: ИНФРА-М, 2004. – 563 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. / под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 824 с.
4. Управление конкурентоспособностью персонала на основе концепции performance management (управление эффективностью) /

С.И. Сотникова, Л.Г. Миляева, О.Л. Чуланова [и др.]; под общ. ред. С.И. Сотниковой. – Новосибирск: НГУЭУ, 2020. – 223 с.

5. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Кн. 4: монография / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Р.Н. Геворкян, С.И. Сотникова и др.]; под ред. проф. И.Б. Дураковой. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 242 с.

6. Дирксен Дж. Искусство обучать: как сделать любое обучение нескучным и эффективным; пер. с англ. О. Долговой. – 2-е изд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 276 с.

7. Кожевникова Т.Ю. HR как он есть. – Москва: Эксмо, 2017. – 194 с.

8. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами: учебно-практическое. – Москва: Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации Дело, 2004. – 127 с.

9. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 445 с.

10. Слободской А.Л. Обучение персонала организаций: учебное пособие. – Санкт-Петербург: Издательство СПбГЭУ, 2013. – 124 с.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В первой главе учебного пособия рассмотрены основы концепции управления человеческими ресурсами и сформировавшиеся тенденции влияющие на развитие современных технологий управления человеческими ресурсами.

Во второй главе проанализированы теоретические и практические аспекты технологии формирования персонала, основные концепции, маркетинг персонала, рассмотрено понятие и приведены методы оценки трудового потенциала, рассмотрены методы отбора и наиболее важные аспекты оформления трудовых отношений при приеме на работу.

В третьей главе рассмотрены технологии развития персонала, в том числе обучение как наиболее эффективный инструмент развития; представлены цели и организационные формы обучения; рассмотрено обучение как элемент кадровой политики организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Арджирис К. Организационное научение: пер. с англ. К. Арджирис. – Москва: ИНФРА-М, 2004. – 563 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – 10-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 848 с.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ.; под ред. С.К. Мордовина. – 8-е изд. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 824 с.
4. Манкулиев Р.К., Бабаева Д.Г. Современные технологии управления человеческими ресурсами организации // УЭПС. – 2021. – № 1.
5. Каштанова Е.В. Действенные инструменты управления деловой карьерой персонала // Вестник ГУУ. – 2015. – № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/deystvennye-instrumenty-upravleniya-delovoy-karieroy-personala> (дата обращения: 14.11.2023).
6. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов; под ред. С.И. Сотниковой. – 2-е изд. перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 513 с.
7. Управление конкурентоспособностью персонала на основе концепции performance management (управление эффективностью) / С.И. Сотникова, Л.Г. Миляева, О.Л. Чуланова [и др.]; под общ. ред. С.И. Сотниковой. – Новосибирск: НГУЭУ, 2020. – 223 с.
8. Экономика и управление персоналом: энциклопедический словарь / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова [и др.]; под ред. д-ра экон. наук, проф. С.И. Сотниковой. – 2-е изд. перераб. и доп. – Москва: РИОР, 2016. – 371 с.
9. Сотникова С.И. Управление карьерой: учебное пособие. – Москва: ИФРА-М, 2001. – 408 с.
10. Томилов В.В., Сотникова С.И. Экономико-организационные основы системы управления маркетингом рабочей силы: монография. – Санкт-Петербург, 2000. – 260 с.

11. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 301 с.
12. Управление персоналом: программы учебных дисциплин, практик, государственного экзамена: учебное пособие / ГУУ; под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: НИЦ Инфра-М, 2012. – 506 с.
13. Управление персоналом в России: парадигмы и практика. Книга 3: монография / под ред. А.Я. Кибанова. – Москва: ИНФРА-М, 2024. – 174 с.
14. Управление персоналом в России: новые функции и новое в функциях. Книга 4: монография / А.Я. Кибанов, Е.А. Митрофанова, Р.Н. Геворкян, С.И. Сотникова [и др.]; под ред. проф. И.Б. Дураковой. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 242 с.
15. Семь главных HR-трендов 2017 года // <http://hr-portal.ru/article/sem-glavnyh-hr-trendov-2017-goda>
16. Гордиенко Ю.Ф., Обухов Д.В., Самыгин С.И. Управление персоналом: учебное пособие для вузов. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. – 346 с.
17. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я: словарь / [перевод с английского В. Швецова; редактор Ю.Н. Каптуревский], 1999. – 493 с.
18. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Ройш П. Управление персоналом: учебное пособие. – Минск: Интерпрессервис, Экоспектива, 2002. – 352 с.
19. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Мотивационный менеджмент: Модуль III: учебно-практическое пособие. – 2-е изд., испр. – Москва: Дело, 2005. – 96 с.
20. Удальцова М.В., Аверченко Л.К. Социология и психология управления: учебное пособие для вузов. – Ростов-на-Дону; Новосибирск: Феникс, 2001. – 318 с.
21. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Магистр, 2012. – 524 с.

22. Соловьёв Д.П., Илюхина Л.А. Обучение и развитие персонала: учебное пособие. – Самара: Издательство Самар. гос. экон. ун-та, 2019. – 204 с.

23. Берсин Д. Модернизация корпоративного обучения, 2009 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.bersin.com
<http://www.exectgroup.com/info-centre/articles/March-2011/Obucheni-e-irazvitiie-personala-v-2011?year=2011>.

24. Дирксен Дж. Искусство обучать: как сделать любое обучение нескудным и эффективным; пер. с англ. О. Долговой. – 2-е изд. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 276 с.

25. Кожевникова Т.Ю. HR как он есть. – Москва: Эксмо, 2017. – 194 с.

26. Кудрявцева Е.И. Оценка и развитие управленческого потенциала персонала организации: методология, теория, практика: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05. – Москва, 2015.

27. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсами: учебно-практическое. – Москва: Акад. нар. хоз-ва при Правительстве Рос. Федерации Дело, 2004. – 127 с.

28. Одегов Ю.Г., Руденко Г.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 445 с.

29. Слободской А.Л. Обучение персонала организаций: учебное пособие. – Санкт-Петербург: Издательство СПбГЭУ, 2013. – 124 с.

30. Веснин В.Р. Управление человеческими ресурсами. Теория и практика: учебник. – Москва: Проспект, 2015. – 688 с.

31. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова [и др.]; под ред. С.И. Сотниковой. – 2-е изд. перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 513 с.

Учебное издание

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебное пособие

Составители:

***Новоселова Ольга Владимировна
Соловова Наталья Валентиновна***

Редакционно-издательская обработка
издательства Самарского университета

Подписано в печать 24.01.24. Формат 60x84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 6,75.

Тираж 120 экз. (1-й з-д 27). Заказ № .

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

Издательство Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

