***Тема 5 (лекция)*** *Основы управления поведением и профессиональным развитием персонала. Высвобождение персонала*

**Вопрос 1 Планирование карьеры работника**

Практически каждый человек стремится сделать карьеру на том поприще, которое он себе выбрал. В зависимости от того, насколько успешно ему это удается, работник так или иначе модифицирует свое поведение по отношению к коллективу, в котором он трудится, и к самой организации.

Что же такое карьера? Во-первых, это продвижение вперед по однажды выбранному трудовому пути. Во-вторых, это получение больших полномочий по сравнению с другими работниками. В-третьих, это приобретение более высокого статуса, престижа, власти. В более узком смысле мы понимаем карьеру, как продвижение по службе.

*Карьера* — это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем и об удовлетворении от процесса труда.

Реализовать карьерные устремления можно по нескольким направлениям.

*Рост по вертикали* — самое распространенное понимание карьеры. Этот вид карьеры наиболее заметен окружающим и представляет собой подъем на более высокий уровень в иерархической структуре.

*Рост по горизонтали* — перемещение в другую функциональную область деятельности. Этот вид карьеры подразумевает расширение или усложнение задач на прежней должности.

*Центростремительное направление* — приближение работника к структурам, принимающим решения. Оно наименее очевидно для окружающих и выражается в приглашении работника на совещания или неформальные встречи, где его мнение может иметь значение и учитываться при принятии решений. Такой работник играет роль так называемого серого кардинала, т.е. человека, не имеющего официальных полномочий, но принимающего в организации решения, выражающиеся в советах и указаниях руководству, которое может придать им статус приказов и распоряжений.

*Основные этапы трудовой карьеры*

1) Предварительный этап. Включает в себя учебу в школе, получение среднего и высшего образования. Длится до 25-летнего возраста. Человек может сменить несколько мест работы в поисках того вида деятельности, который соответствовал бы его потребностям и интересам.

Когда найдено место работы, удовлетворяющее человека на данном этапе, начинается процесс его самоутверждения и как работника, и как личности. Для того чтобы быть успешным на этом этапе, требуется готовность принять факт зависимости от вышестоящих лиц.

2) Этап становления. Этот период длится в течение пяти лет (от 25 до 30 лет). Работник осваивает выбранную профессию, приобретает практические навыки, квалификацию, происходит самоутверждение. Появляется потребность в независимости. Переход работника во вторую стадию карьеры дает возможность стать профессионалом

в выбранном виде деятельности. Второй этап очень важен для работника в психологическом плане. Человек может потерпеть неудачу, опуститься на первую ступень и снова оказаться в зависимом положении, но может и утвердиться, став независимым профессионалом.

3) Этап продвижения. Приходится на период от 30 до 45 лет. В это время происходит процесс повышения квалификации, идет продвижение по службе, накапливается практический опыт, совершенствуются навыки. У работника растет потребность в самоутверждении, в достижении более высокого статуса и еще большей независимости. На этом этапе происходит самовыражение работника как личности. Одновременно с реализацией должностного роста часто происходит реализация и творческого роста. Многие люди с высшим образованием стремятся получить ученую степень и звание, начинают заниматься преподавательской деятельностью, передавая свои знания молодым людям, публикуют свои работы в СМИ. Основные усилия работников направлены на увеличение своих доходов, а также на заботу о здоровье. Профессионалы в начале третьего этапа своей трудовой карьеры становятся наставниками тех, кто находится на первом этапе. Они стремятся расширить свои возможности, налаживают отношения с другими организациями, взаимодействуют с другими специалистами, начинают работать по совместительству.

На третьем карьеры работники несут ответственность уже не только за себя, но и за подчиненных. В то же время, в силу различных обстоятельств, работник может и опуститься на уровень ниже.

4) Этап сохранения достигнутых результатов. Работник проходит его 1в период от 45 до 60 лет. Это пик совершенствования, достигаемый в трудовой карьере. Для данного этапа характерны действия, направленные на укрепление достигнутых результатов, и творческие устремления. Многие активно поднимаются по служебной лестнице. Работник достигает вершин независимости и самовыражения . Появляется заслуженное уважение к себе (самоуважение), а также признание заслуг со стороны окружающих. Человек начинает думать о том, как обеспечить себя после выхода на пенсию, старается подготовить для себя другие источники доходов.

5) Этап завершения карьеры. Приходится на возраст 60—65 лет, когда

работник готовится к выходу на пенсию. Основные усилия направлены на поиск и обучение молодых специалистов, обеспечение преемственности своих достижений. Основная задача работника на этом этапе — удержание социального признания своих заслуг.

6) пенсионный этап. Начинается после 65 лет. Человек обращается к другим видам деятельности, иногда продолжая сотрудничать с той организацией, в которой он работал ранее, в качестве консультанта либо занимая часть ставки. Основная потребность человека — самовыражение в новых сферах деятельности.

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

В процессе планирования карьеры происходит сопоставление возможностей работника, его способностей и личных целей с целями и миссией организации, в которой он работает. Это приводит к формированию программы профессионального и должностного роста. Такая программа, представленная в виде графической модели, называется *карьерограммой,* дающей формализованное представление о том, какой путь должен пройти работник, чтобы занять определенные должностные позиции, и какие знания ему необходимо получить для эффективной деятельности на конкретной должности.

Планированием трудовой карьеры в организации могут заниматься и сам сотрудник, и его непосредственный руководитель, и специалист кадровой службы. При этом между ними распределяются обязанности по проведению мероприятий, связанных с планированием карьеры. Так, от *сотрудника* зависит выбор профессии, конкретной организации и должности, оценка своих перспектив и планирование должностного роста, получение необходимых знаний, связанных с реализацией роста.

*Специалист службы управления персоналом (менеджер)* проводит оценку при приеме на работу, определяет рабочие места для сотрудников, оценивает их потенциал, производит отбор в кадровый резерв, направляет на дополнительную подготовку, осуществляет документооборот, связанный с продвижением сотрудников, планирует новый цикл карьеры.

*Непосредственный руководитель (линейный менеджер)* занимается оценкой результатов труда, мотивации, организацией профессионального развития, вносит предложения по стимулированию труда работника и по его продвижению по служебной лестнице.

Для успешной реализации карьеры работник должен соответствовать определенным требованиям — иметь образование, квалификацию, быть заинтересованным в должностном росте, творчески относится к труду. Существуют объективные показатели карьеры, среди которых выделяют:

­ - пик карьеры — высший пост, который сотрудник гипотетически может занять в данной организации;

­ - длину карьеры — число позиций, которые работнику предстоит пройти на пути от первого уровня до пика карьеры;

­ - показатель уровня позиции — отношение числа подчиненных на следующем иерархическом уровне к числу подчиненных на занимаемой позиции;

­ - показатель потенциальной мобильности — отношение в определенный период времени числа вакансий на следующем иерархическом уровне к числу лиц, занятых на том иерархическом уровне, на котором работник находится в настоящий момент.

В зависимости от объективных условий карьера сотрудника может быть перспективной или тупиковой, т.е. быть или очень длинной, или очень короткой. Уже при приеме кандидата на работу специалист службы управления персоналом должен спроектировать возможную карьеру и обсудить ее с кандидатом исходя из его индивидуальных особенностей и мотивационных факторов. В зависимости от интересов и ценностных ориентаций работников одна и та же линия карьеры может быть для них или интересной, или непривлекательной, что соответственным образом скажется на эффективности работы.

*Формирование кадрового резерва*

Одним из элементов планирования карьеры является отбор специалистов в кадровый резерв руководства, что позволяет работникам понять: руководство организации считает их кандидатами на вакантные должности, и способствует возникновению мотива самоуважения.

*Кадровый резерв на выдвижение*  — это контингент работников из числа линейных и функциональных руководителей, а также специалистов, прошедших профессиональный отбор и имеющих (проходящих) специальную управленческую подготовку или стажировку, предназначенную для тех, кто не имеет достаточного опыта в управленческой деятельности.

Молодые специалисты включаются в резерв руководства после двух лет работы, в течение которых они должны на практике освоить специальность, полученную в учебном заведении, и проявить организаторские способности.

*Кадровый резерв* разделяют на две категории — резерв номенклатуры министерства и резерв номенклатуры предприятия.

Первая группа готовит работников на уровне директоров предприятий и работников министерств. Вторая группа готовит замену руководству предприятия.

Кадровый резерв должен отражать все уровни управления. Каждый работник, зачисленный в резерв, должен знать, на какую должность он может претендовать. Оптимальным считается резерв, когда на каждую должность руководителя приходится не менее двух человек.

Основными *критериями отбора в кадровый резерв* являются:

­ - уровень образования;

­ - опыт работы;

­ - состояние здоровья;

­ - возрастная критерия;

­ - согласие кандидата на занятие вакантной должности.

**2 вопрос Основы профессиональной оценки персонала организации**

*Профессиональная оценка работников* представляет собой процедуру, проводимую в целях выявления степени соответствия личных качеств работника, количественных и качественных результатов его деятельности определенным требованиям.

*Цель* деловой оценки персонала заключается в выявлении трудового потенциала работников, определении степени его использования, соответствия работников занимаемым должностям или их готовности занять конкретные должности, т.е. в том, чтобы охарактеризовать эффективность деятельности работников и их ценность для фирмы.

Важным моментом деловой оценки является обеспечение обратной связи — работник должен знать, как оцениваются администрацией предприятия результаты его труда, и его стремление эффективно выполнять свои обязанности.

В процессе деловой оценки следует открыто обсуждать прогрессивные сдвиги в деятельности работника и выбор путей ее улучшения. Работник должен понимать, какие ошибки он совершает и как можно их устранить. Руководство, в свою очередь, не должно использовать аттестацию в качестве средства для увольнения неугодных работников.

*Результаты оценки позволяют:*

­- совершенствовать расстановку кадров путем подбора наиболее подходящих кандидатов на ту или иную вакантную должность;

­- улучшать использование кадров, их служебно-квалификационное продвижение;

- ­ выявлять направленность повышения квалификации работников;

-­ стимулировать их трудовую деятельность за счет обеспечения более тесной увязки оплаты труда с результатами труда;

­ - совершенствовать формы и методы работы руководителей;

­ - формировать мотивацию труда, обеспечивать удовлетворенность в процессе труда.

На результатах оценки персонала базируется решение ряда *проблем*:

1) подбор кадров (оценка квалификации и личных качеств);

2) определение соответствия занимаемой должности (аттестация работников, оценка полноты и четкости исполнения должностных функций);

3) улучшение использования кадров (использование работников в соответствии с их квалификацией);

4) выявление личного вклада работников в полученные результаты (организация стимулирования работников или установление мер взыскания);

5) служебное продвижение работников, необходимость повышения их квалификации (формирование кадрового резерва, направленность повышения квалификации, разработка программ повышения квалификации работников управления);

6) улучшение структуры аппарата управления (обоснование численности аппарата управления, специалистов и служащих в подразделениях);

7) совершенствование управления (повышение ответственности работников, укрепление взаимосвязи между подчиненными и руководством).

Каждая из этих проблем связана с разными аспектами оценки. Так, прием на работу требует оценки личных качеств работника, аттестация персонала — оценки результатов труда, и для каждого вида оценки требуются свои методические приемы и техники.

Основными *требованиями* к проведению деловой оценки работников являются:

­- объективность — использование достаточно полной системы показателей для оценки работника, выявления его характеристик и особенностей поведения, охват длительного периода работы;

­- оперативность — своевременность и быстрота оценки, регулярность проведения;

­- гласность — предоставление полной информации участникам оценки: ознакомление работников с порядком и методикой проведения оценки, доведение ее результатов до всех заинтересованных лиц;

­- демократизм;

­- единство требований оценки для всех лиц, занимающих сходные должности;

­- простота, четкость и доступность процедуры оценки;

­- результативность — обязательное и оперативное принятие мер по результатам оценки;

- максимально возможная автоматизация процедуры оценки.

Для проведения оценки создается комиссия, в которую включаются непосредственный руководитель, представитель службы управления персоналом, вышестоящий руководитель, коллеги работника из других подразделений. К мнению коллег следует относиться с осторожностью, так как их оценки могут быть субъективными.

Выделяют *три основных уровня оценки.*

*Повседневная оценка* профессиональной деятельности (сильных и слабых сторон). Периодичность проведения оценки — один раз в день, один раз в неделю. Проводится методом анкетирования по фактическим действиям или методом обсуждения. Может использоваться для установления обратной связи с оцениваемым работником в целях модификации его поведения и обучения.

*Периодическая оценка* исполнения обязанностей. Проводится один раз в полгода, год. Метод — анкетирование по фактическим действиям и результатам труда, а также интервью и обсуждение. Цель оценки — определение перспективы и разработка совместных задач.

*Оценка потенциала* — разовая или постоянная. Проводится путем тестирования. Служит для построения кадрового прогноза, планирования карьеры.

**3 вопрос Аттестация персонала организации**

*Аттестация персонала* — это кадровые мероприятия по оценке соответствия уровня труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой работы. Главное назначение аттестации — не контроль исполнения, а выявление резервов для повышения эффективности труда работника.

Основными *задачами* аттестации являются:

­- определение служебного соответствия работника занимаемой должности;

­- выявление перспективы использования потенциальных способностей и возможностей работника;

­- стимулирование роста профессиональной компетенции работника;

­- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;

- внесение предложений о перемещении кадров, освобождении работника от должности, а также о переводе на более или менее квалифицированную работу.

Аттестация работников может носить плановый (очередной — раз в несколько лет) или внеочередной характер. Внеочередная аттестация проводится по решению руководителя компании. Аттестации не подлежат работники, проработавшие на занимаемой должности менее одного года, и беременные женщины. Женщины, находящиеся в отпуске по уходу за ребенком, подлежат очередной аттестации не ранее чем через год после выхода на работу.

При проведении аттестации руководство должно исходить из следующих основных *принципов:* законность; равные права граждан на занятие любой должности в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой, без какой-либо дискриминации; профессионализм и компетентность; гласность, экономическая, социальная и правовая защищенность; ответственность за ненадлежащее исполнение своих должностных полномочий.

Элементами аттестации являются оценка труда и оценка персонала.

Рассмотрим *этапы аттестации*.

*Подготовка*, осуществляемая службой управления персоналом организации, включает разработку принципов и методики проведения аттестации, издание нормативных документов по организации и проведению аттестации (приказ, списки аттестационной комиссии, план проведения и др.), подготовку материалов аттестации — бланки, формы и т.д. В ходе подготовки руководитель организации издает приказ, в котором определяются сроки проведения аттестации, устанавливается перечень работников, подлежащих аттестации, утверждается состав аттестационных комиссий и график проведения заседаний, формулируются задачи руководителей подразделений по обеспечению подготовки, проведения и подведения итогов аттестации. Функции по проведению аттестации распределяются между линейными руководителями и службой персонала.

На каждого работника, подлежащего аттестации, не позднее чем за две недели до ее начала, представляется служебная характеристика, подготавливаемая непосредственным руководителем.

В ней указывается, на кого она представляется (ФИО, должность), и отражаются следующие сведения, причем текст излагается от третьего лица.

В первой части — анкетные данные (ФИО, год рождения, должность, образование, ученые степень и звание).

Во второй части — данные о трудовой деятельности (специальность, стаж работы общий и в данной организации, сведения о продвижении по службе, уровень профессионального мастерства и т.п.).

В третьей части содержится собственно характеристика, т.е. оценка деловых и моральных качеств: отношение к работе, повышение профессионального уровня, участие в жизни коллектива, отношения с коллегами по работе, поведение в быту. Указывается, имеются ли у работника правительственные награды, служебные поощрения или наказания.

В четвертой заключительной части содержатся рекомендации по существу аттестации.

Характеристика подписывается руководителем подразделения с указанием должности, и ставится дата.

*Проведение аттестации работников включает в себя*:

­- оценку соответствия квалификационного уровня работника квалификационным требованиям выполняемой им работы;

­- оформление результатов аттестации;

­- ознакомление аттестованного работника со всеми итоговыми материалами по его аттестации и принятие соответствующих кадровых решений;

­- разработку планов мероприятий по итогам аттестации и осуществление контроля за их выполнением.

Аттестация проводится, как правило, в присутствии руководителя структурного подразделения, в котором работает аттестуемый.

Аттестационная комиссия, основываясь на предоставленных материалах, проводит с аттестуемым беседу, в ходе которой выясняются спорные или неясные вопросы, в частности, оцениваются деловые и личные качества аттестуемого по принятой в организации методике, выслушиваются его соображения, касающиеся совершенствования своей трудовой деятельности и улучшения результатов труда. Члены аттестационной комиссии на своем заседании выслушивают также краткое сообщение руководителя подразделения, в котором он оценивает работу аттестуемого. В ходе заседания комиссии ведется протокол.

По результатам аттестации работника аттестационная комиссия выносит *заключение по следующим пунктам*:

1. Оценка труда: ­ выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда; выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

2. Оценка персонала: ­ диагностика уровня развития профессионально важных качеств; ­ сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по специфике и уровню должностей); ­выявление сотрудников с качествами, отклоняющимися от стандартов; ­ оценка перспектив эффективной деятельности; оценка роста; ­ротация кадров.

Сведение и обработка данных проводятся по результатам аттестации.

*Результаты аттестации* могут быть следующими:

1) соответствие работника занимаемой должности — варианты поощрения:

— повысить в должности;

— оставить в прежней должности, но повысить должностной оклад или поощрить другим способом;

2) соответствие работника занимаемой должности при выполнении ряда условий: повышение квалификации; прохождение стажировки; выполнение личных рекомендаций комиссии;

3) несоответствие должности, являющееся основанием для смены места работы или должности, или понижения оклада.

Для подведения обобщенных итогов составляются сравнительные таблицы эффективности работников, выделяются группы риска (неэффективно работающие или с низким уровнем развития профессионально важных качеств) и группы роста (работники ориентированные и способные к развитию и профессиональному росту).

Оценку квалификации работника следует осуществлять комплексно, учитывая специфику труда той или иной категории работников и достигаемую результативность. Результаты определяются большинством голосов. При равенстве голосов «за» и «против» аттестуемый работник признается соответствующим занимаемой должности.

Готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

Аттестационная комиссия может предложить повышение в должности, изменение должностного оклада, поощрение за достигнутые работником успехи, включая резерв на выдвижение. Результаты аттестации заносятся в аттестационный лист.

Аттестационный лист составляется в одном экземпляре и подписывается председателем, секретарем и членами аттестационной комиссии, присутствовавшими на заседании и принявшими участие в голосовании. Аттестационный лист и характеристика на работника, прошедшего аттестацию, хранятся в его личном деле.

При неявке работника на заседание аттестационной комиссии без уважительной причины комиссия может провести аттестацию в его отсутствие.

**Вопрос 4 Высвобождение персонала**

Потребности организации в сотрудниках меняются с течением времени под воздействием ряда внешних и внутренних для организации факторов. Подобные изменения не всегда означают увеличение или сохранение спроса на рабочую силу на постоянном уровне. Внедрение новых технологий, прекращение выпуска определенных видов продукции, падение спроса на оказываемые организацией услуги могут привести к сокращению спроса как на отдельные категории работников, так и на рабочую силу в целом.

Таким образом возникает проблема высвобождения персонала. Следует различать понятия «высвобождение» и «увольнение».

*Высвобождение персонала* представляет собой увольнение или отстранение от работы на длительный срок одного или большего числа работников по причине экономического, структурного или технологического характера с целью уменьшения количества занятых либо изменения их профессионально-квалификационного состава.

Под *высвобождением персонала* понимается комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны администрации увольняемых сотрудников.

Причины высвобождения персонала:

– внешние – к ним можно отнести снижение общественной потребности на оказываемые услуги или выпускаемую продукцию, переориентацию на выпуск других видов продукции, внедрение новых технологий и т. д.;

– внутренние – это может быть ликвидация предприятия, уменьшение количества работников, несоответствие кадров занимаемым должностям или выполняемой работе, нарушение сотрудниками трудовой дисциплины и условий контракта (трудового договора) и т. д.

Выделяют определенные *виды высвобождения персонала*:

– частичное, или внутреннее. В этом случае объем работы сокращается, а количество сотрудников не изменяется. Это достигается путем ликвидации сверхурочной работы, введения неоплачиваемых отпусков, уменьшения длительности рабочего времени и других приемов;

– абсолютное высвобождение, в результате которого не только уменьшаются объемы выполняемых работ, но и сокращается численность сотрудников. Сюда можно отнести увольнение и преждевременный выход на пенсию.

Критерии, по которым будут отбирать претендентов на высвобождение, описываются либо в коллективном договоре, либо определяются на собеседованиях с профсоюзами, либо же устанавливаются управленческим аппаратом предприятия в зависимости от конкретной сложившейся ситуации.

Высвобождаемым из производства работникам предоставляются следующие права и гарантии: сохраняется непрерывный трудовой стаж, если перерыв в работе не превысил трех месяцев; выплачивается выходное пособие в размере среднего месячного заработка; сохраняется средняя заработная плата на период трудоустройства при сокращении численности, но не свыше двух месяцев со дня увольнения с учетом выплаты выходного пособия, а также в порядке исключения и в течение третьего месяца со дня увольнения по решению органа по трудоустройству при условии, если работник заблаговременно обратился в этот орган и не был им трудоустроен; сохраняется средняя заработная плата с учетом месячного выходного пособия при ликвидации и реорганизации предприятия на период трудоустройства, но не более чем на три месяца.

*Увольнение* – это прекращение трудового договора (контракта) между администрацией (работодателем) и сотрудником. При прекращении трудовых отношений трудовой договор подлежит расторжению. Работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку и произвести расчет. Сотрудник предприятия имеет право уволиться по собственному желанию, предупредив администрацию письменно за две недели до увольнения. Заявление об увольнении с визой руководителя структурного подразделения сдается в отдел кадров для получения обходного листа. Подписанный обходной лист возвращается в кадровую службу в последний день работы; увольняющийся работник знакомится с приказом об увольнении и получает трудовую книжку.