

# Кадровые технологии

Проф. Гриненко Т.Г.

# Кадровый потенциал организации

- Совокупность знаний, умений, навыков сотрудников, их личностных характеристик, позволяющих организации решать стоящие перед ней задачи не только в настоящее время, но и в будущем.

# Интеллектуальный капитал

Интеллектуальный капитал состоит из запаса и движения полезных для организации знаний. Эти знания можно рассматривать в качестве нематериальных ресурсов, которые вместе с материальными (деньгами и имуществом) составляют рыночную или общую стоимость предприятия. Согласно определению, данному Н. Бонтисом, нематериальные ресурсы – это наряду с финансовыми и материальными активами, фактор, который вносит вклад в формирование стоимости организации и находится под ее контролем.

# Интеллектуальный капитал (продолжение)

Л.Эдвинсон и М.Мэлоун определили, что нематериальные активы включают в себя *стоимость всех взаимоотношений внутри и вне организации*, включающие ее взаимоотношения с поставщиками и покупателями. Сюда также входит стоимость таких нематериальных активов, как репутация, имидж организации и торговые марки.

# Составляющие интеллектуального капитала

- *Человеческий капитал* – знания, умения и способности работников организации;
- *Социальный капитал* – запасы и перемещение знаний, возникающие благодаря сети взаимоотношений внутри и вне организации;
- *Организационный капитал* – М.Юндт (2000г.) определяет его как институционализированное знание, которым владеет организация и которое хранится в базах данных, инструкциях и т.п. Его часто называют *структурным капиталом*.

# Значение интеллектуального капитала

Названная концепция интеллектуального капитала указывает на то, что, хотя вырабатывают, сохраняют и используют знания отдельные люди (человеческий капитал), эти знания расширяются путем взаимодействий между людьми (социальный капитал), в результате чего создается институционализированное знание, которым владеет организация (организационный капитал).

«организационный капитал (знания)  
остается, когда работник увольняется , а  
человеческий капитал — это тот  
интеллектуальный актив, который каждый  
вечер уходит домой вместе с работником»  
(Фитц-энж, 2000г.)

# Человеческий капитал

Человеческий капитал представляет собой человеческий фактор в организации; это объединенные вместе интеллект, навыки и специальные знания, которые придают организации отличительный характер (Бонтис, 1999 г.) Термин предложен Шульцем (1961г.), который в 1981 году сформулировал его так: «Рассматривайте все человеческие способности либо как врожденные, либо – как приобретенные. Свойства... которые являются ценными и которые могут быть развиты с помощью соответствующих вложений, будут человеческим капиталом.»



В центре теории человеческого капитала находится добавленная стоимость, которую работники могут создавать для организации. Она рассматривает работников как активы и подчеркивает, что вложение в них средств будет приносить организации достойный доход. Инвестиции работодателей в обучение и развитие работников являются средством привлечения и удержания человеческого капитала, а не только способом получить больший доход от инвестиций.

# Социальный капитал

Р.Путнам (1996г.) определяет понятие социального капитала как «характерные черты социальной жизни - взаимодействие, нормы, доверие, - которые позволяют участникам эффективнее действовать вместе для достижения общих целей». Социальный капитал – это знания, которые передаются и развиваются через взаимоотношения между работниками, партнерами, поставщиками и покупателями. Он создается, благодаря обмену знаниями, а это требует существования общей организационной среды, в которой мог бы свободно и непрерывно осуществляться подобный обмен. Такая среда есть там, где внимание уделяется горизонтальным процессам, командной работе и целевым группам.

# Организационный капитал

Его можно описать как внедренные знания или институционализированные знания, которые можно хранить с помощью информационных технологий в доступных и легко расширяемых базах данных. Этот капитал принадлежит организации и его можно развить, управляя знаниями.

# Практическое значение теории интеллектуального капитала

- Человеческий капитал – вопросы привлечения, содержания, развития и вознаграждения людей для создания и сохранения квалифицированной, преданной и высокомотивированной рабочей силы.
- Социальный капитал – вопросы, связанные с построением и развитием организаций, которые усиливают процессы развития, овладения и распространения знаний.
- Организационный капитал – вопросы, относящиеся к управлению знаниями

# Основные вопросы теории интеллектуального капитала

- Какими знаниями и навыками мы владеем?
- Какие знания и навыки необходимы нам сейчас и в будущем?
- Каким образом мы собираемся приобретать, развивать и сохранять эти знания и навыки?
- Каким образом мы можем формировать культуру и среду, в которой организационное и индивидуальное обучение было бы и в наших интересах и в интересах наших работников?

# Основные вопросы теории интеллектуального капитала

## (продолжение)

- Каким образом мы можем обеспечить, чтобы знания, созданные в нашей организации, как эксплицитированные, так и скрытые, приобретались, сохранялись и эффективно использовались?

Для отдельных людей эта теория означает, что они имеют право достойного дохода от своих инвестиций в организацию в виде своего времени и усилий (развития их знаний, навыков и способностей) и возможности повышать свою профессиональную востребованность как внутри, так и вне организации.

# Понятие « деловая карьера»

- профессиональное продвижение, профессиональный рост, переход с одних ступеней профессионализма на другие более высокие.
- должностное продвижение, где на первый план выступает достижение определенного социального статуса, занятие определенной должности.

стремление сделать служебную карьеру основано *на мотиве достижения*, который у государственного служащего связан с *потребностью самоутверждения*, потребностью достичь властных высот с их материальными благами и привилегиями, извечной потребностью человека добиваться успехов и избегать неудач в социальном отношении, быть одним из первых.



# Принципы карьерного роста

- Принцип непрерывности.
- Принцип осмысленности
- Принцип соразмерности.
- Принцип заметности
- Принцип маневренности
- Принцип экономичности

# перемещение по службе осуществляется по трем векторам:

- 1) на вышестоящую должность - в порядке продвижения по службе с согласия работника;
- 2) на равнозначную должность - с согласия служащего при необходимости замещения другой должности, либо более целесообразного использования служащего с учетом его деловых, личных качеств и профессиональной подготовки, а также по семейным обстоятельствам, состоянию здоровья или возрасту;

## (2)

- 3) на нижестоящую должность - при сокращении штатов или занимаемой должности, при невозможности перемещения на равнозначную должность с согласия служащего, по состоянию здоровья, по личной просьбе, по служебному несоответствию - в аттестационном порядке, в дисциплинарном порядке - в связи с совершением грубого дисциплинарного проступка.

# Факторы служебной карьеры

## *Внутренние факторы:*

- необходимое профессиональное образование;
- интеллектуальный уровень, эрудиция;
- организаторские способности;
- стаж и опыт работы, службы;
- уровень правовой и общей культуры;
- мотивация и целеустремленность в конкурентной борьбе;
- умение показать, зарекомендовать себя;
- знание принципов служебной карьеры;
- состояние здоровья и возраст.

(2)

*Внешние факторы:*

- социально-политическая обстановка;
- профессиональная среда, коллектив;
- вхождение в «команду» руководителя;
- наличие связей – родственных, дружеских, земляческих и т.д. с высшим эшелоном власти;
- наличие с руководителями общих интересов;
- «его величество случай».

# Успешность продвижения зависит

от *потенциала* государственного служащего, включающего в себя *ресурсы, которые он может использовать при достижении более высокого статуса - организаторские способности, образование, должностное положение, происхождение, связи, деньги и т.д.* При хорошей организации прохождения государственной службы служащие, обладающие лучшими способностями, энергией и связями, вытесняют должностных лиц, не обладающих этими качествами.

# профессиональные типы госслужащих.(1 классиф.)

- Адаптивный тип.
- Карьерный тип
- Профессиональный тип.
- Социально-политический тип.

Ю.В.Новоселов

## (2-ая классиф.)

- «Скалолаз».
- «Имитатор».
- «Мастер».
- «Муравей».
- «Вечный студент».

И.П.Лотова



# Факторы, ограничивающие должностной рост

## *внутренние:*

- *– неумение, неспособность управлять собой, справляться со стрессами (незнание способов преодоления эмоциональных кризисных состояний и противостояния организационным стрессам);*
- *– размытые личностные ценности (отсутствие четких принципов, на которых базируются отношения к различным сторонам жизни, в том числе и профессиональной деятельности, профессиональной карьере);*
- *– нечеткие личные цели (неспособность четко сформулировать цели своей профессиональной деятельности, карьерного продвижения, обозначить возможные перспективы в работе, оценить альтернативные варианты);*

## (2)

- – слабые навыки решения проблем (не владение навыком принятия квалифицированного решения профессиональных проблем: трудности в проведении совещаний по решению проблем, постановке целей, обработке информации, планированию, контролю над исполнением эффективных управленческих решений);
- – недостаток творческого подхода (недостаточное развитие умений творчески подходить к принимаемым решениям, способностей к инновациям, изобретательности, отсутствие стремления использовать новые подходы в работе);
- – неумение влиять на людей (не владение психологическими приемами влияния на подчиненных, навыками эффективного коммуникативного взаимодействия);

# (3)

- – недостаточное понимание особенностей труда госслужащего (отсутствие представления о наиболее эффективных современных управленческих подходах, продуктивных управленческих стилях и принципах управления, неумение гибко, в зависимости от специфики решаемых задач, особенностей подчиненных и организационных требований менять стиль руководства);
- – слабые навыки руководства (неумение адекватно использовать систему поощрения и наказаний, плохое знание возможностей подчиненных и непонимание причин их поведения, неспособность эффективно организовать действия исполнителей);

## (4)

- – недостаточное понимание особенностей труда госслужащего (отсутствие представления о наиболее эффективных современных управленческих подходах, продуктивных управленческих стилях и принципах управления, неумение гибко, в зависимости от специфики решаемых задач, особенностей подчиненных и организационных требований менять стиль руководства);
- – слабые навыки руководства (неумение адекватно использовать систему поощрения и наказаний, плохое знание возможностей подчиненных и непонимание причин их поведения, неспособность эффективно организовать действия исполнителей);

# Внешние факторы

- Низкий престиж госслужбы
- Отсутствие эффективной системы подготовки
- Отсутствие современных форм образования и методов обучения
- Низкая социально-правовая защищенность госслужащих
- Социально-экономическое положение в стране
- Невысокий уровень оплаты труда
- Нестабильность организаций
- Отсутствие четких критериев оценки труда
- Отсутствие четких критериев, положения и порядка проведения аттестации
- Отсутствие четких критериев формирования резерва на выдвижение

# Этапы развития профессиональной карьеры

- Первый этап сопряжен с поиском своего места в жизни, профессиональным самоопределением и получением соответствующего образования.
- Второй этап - вхождение в должность и профессиональная адаптация - характеризуется формированием реального отношения человека к избранной сфере деятельности.

## (2)

- Третий этап - становление в должности - характеризуется «овладением ролью», т.е. формированием соответствующих умений, приобретением навыков прогнозирования и конкретизации социальных ожиданий, связанных с данной профессиональной деятельностью.

# (3)

- Четвертый этап наступает тогда, когда государственный служащий оценивает свою профессиональную карьеру как лично-значимый факт и удовлетворен результатами собственной активности [\[1\]](#).

- [\[1\]](#) Лотова И.П. Профессиональная карьера госслужащих: вариативный подход // Человек и труд. - 2003. - № 10. - С.69-72.



*Построение служебной карьеры* - это длящийся процесс, который условно можно разделить на три основных этапа: *поступление, пребывание на государственной службе и ее прекращение* [\[1\]](#).

[\[1\]](#) Нестерова Т.А. Государственная служба в РФ и проблемы трудового права: Учебное пособие. – Пермь: Пермский государственный университет, 2002. - С.56.

# Инструменты карьерного роста

*-конкурсный порядок замещение государственных должностей,*

*-аттестация,*

*-обучение,*

*-квалификационный экзамен,*

*-система подготовки и повышения квалификации госслужащих,*

*-ротация кадров госслужбы.*

# КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ МЕХАНИЗМА управления карьерой персонала.

- *отбор,*
- *оценка (тестирование, квалификационный экзамен, аттестация и др.),*
- *методы изучения труда, обучения персонала,*
- *работа с кадровым резервом,*
- *стажировка и ряд других.*

# конкурс

- Под *конкурсом* обычно понимается соревнование между двумя и более кандидатами за занятие вакантной должности. [1]
- [1] См.: Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2005. – С.345-349.

# Конкурс способствует

- • поднятию престижа должности;
- • привлечению большего количества кандидатов;
- • повышению объективности решения о приеме на работу;
- • демократизации и открытости сферы управления персоналом;
- • внедрению новых технологий кадровой работы;
- • интенсификации сбора персональной информации для планирования работы с принятыми на работу кандидатами;
- • формированию команд.

# Элементы конкурсной процедуры

- 1) наличие претендентов, выставляющих свою кандидатуру на конкурс;
- 2) конкурсная комиссия, которой предоставляется право на основе положения о конкурсе выбрать приемы и методы его проведения;
- 3) механизмы оценки достоинств конкурсантов и принятие решений по итогам конкурса;
- 4) механизмы информирования участников и других заинтересованных лиц о ходе и результатах конкурса.

# Подходы к организации и проведению конкурса

- 1. *Выборы*
- 2. *Подбор*
- 3. *Отбор*

# Этапы конкурса

подготовительный этап:

процесс создания конкурса (формирование организационных структур, правил, процедур проведения, профессиональной и материально-технической базы)

основной этап: процесс сбора информации о кандидатах. Продолжается с момента начала первой процедуры конкурса, включает подэтапы, разделяемые подведением промежуточных итогов и принятием решений о допуске конкурсантов к участию в следующем подэтапе, и заканчивается подведением итогов последнего подэтапа.



(2)

заключительный этап конкурса:

процесс легитимизации его результатов, он начинается с момента подведения итогов и заканчивается утверждением результатов. В зависимости от парадигмы проведения конкурса утверждение результатов производится тем органом, который создал конкурсную комиссию.

# Кадровое обеспечение

## ПОДГОТОВИТЕЛЬНОГО ЭТАПА

- • парадигма «подбор» — персональный состав конкурсной комиссии должен включать людей, которым доверяет субъект, объявивший конкурс;
- • парадигма «выборы» — конкурсная (избирательная) комиссия должна включать людей, которым доверяет трудовой коллектив;
- • парадигма «отбор» — конкурсная комиссия должна включать представителей всех заинтересованных групп, профессионально компетентных в вопросах кадровой работы. [\[1\]](#)

■ [\[1\]](#) См.: Управление персоналом: Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ, 2005. – С.351.

# Методы конкурсного отбора

1. *Аттестационный способ*
2. *Игротехнический способ*
3. *Способ ситуационного моделирования*
4. *Модель компетенций*

# Методика конкурса , проведенного в УГС Минэкономразвития

Цели:

- 1. Подобрать высококвалифицированных специалистов на вакантные должности в УГС, требующие высокого творческого и инновационного потенциала от кандидатов.
- 2. Сформировать кадровый резерв Министерства и подобрать специалистов – экспертов по вопросам реформирования государственной службы и административной реформы.
- 3. Создать и апробировать типовую методику конкурса на вакантные должности с возможностью дальнейшей ее передачи кадровым службам органов государственной власти для самостоятельного использования

# Этапы конкурса

## ■ Подготовительный этап

На подготовительном этапе конкурса была разработана и утверждена методика конкурса, подготовлены нормативные документы, регламентирующие проведение конкурса в Министерстве, решены организационные вопросы, подготовлены к проведению конкурсных процедур сотрудники.

## (2)

- **Дистанционный этап: привлечение кандидатов и предварительный отбор**

Привлечение кандидатов для участия в конкурсе на государственную службу является самостоятельной задачей. С учетом неконкурентоспособной оплаты труда необходимо было заинтересовать квалифицированных специалистов (желательно, уже состоявшихся профессионалов) прежде всего неденежными стимулами.

*Каждый кандидат помимо требуемых законодательством документов (заявление, копии документов об образовании, трудовой книжки и др.) должен был представить аналитическую работу - реферат на профессиональную тему.*

(3)

■ **Очный этап конкурса**

На очном этапе происходило непосредственное общение кандидатов с экспертами и с руководством УГС в рамках групповых упражнений.

Среди множества возможных *деловых и ролевых игр, групповых упражнений*, используемых при оценке персонала, для проведения конкурса в УГС были выбраны следующие: «знакомство», «групповая дискуссия», «выступление (доклад)».

## (4) Решение

- После обработки данных очного этапа была сформирована группа из трех человек для *итогового интервью*, в результате которого был определен победитель конкурса.



# Модель компетенций

## преимущества

- - возможность разработки общего языка для описания эффективности работы целой организации. А общий язык помогает установлению понимания между сотрудниками различных отделов и разных уровней организации. Например - единого для всех понимания: что такое хорошее руководство и что означает эффективная работа в команде;
- - возможность достижения высокого уровня согласованности при отборе кандидатов на вакантные должности. [\[1\]](#)

[1] См.: Бурякова Е. Модель профессиональных компетенций сотрудников как инструмент работы с персоналом / Е. Бурякова // Top-manager. – 2007. - № 4. – С. 34-37.

# Определение компетенций

- Описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы. Эти описания ведут свое происхождение от национальных систем обучения, таких как National/Scottish Vocational Qualifications и Management Charter Initiative (MCI). Т.е. *«способность менеджера действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации».*

## (2)

- Описание поведения. Различные определения поведенческой компетенции - это разные вариации одного по сути определения: «компетенция - это основная характеристика личности, обладатель которой способен добиться высоких результатов в работе».[1]

[1] См.: Уиддет С. Руководство по компетенциям / Уиддет С., Холлифорд С.- М.: НИРРО, 2005. – С. 4-5.

(3)

к цитируемому определению компетенции добавляются мотивы, особенности характера, способности, самооценка, социальная роль, знания, которые личность использует в работе.

Кроме мотивов, особенностей характера и способностей, на индивидуальное поведение оказывают влияние ценности и принципы, принятые в организации.

- . Многие организации установили, каким принципам они привержены, и донесли эти принципы до сведения своих работников, особенно выделяя то, какую роль эти ценности должны играть в ежедневной деятельности. Некоторые организации корпоративные принципы и ценности включили в модель компетенций и заботятся о том, чтобы поведение персонала соответствовало принятым установкам.[\[1\]](#)

- [\[1\]](#) См.: Лабунский Л.В. Принципы развития компетенций персонала / Л.В. Лабунский // Управление персоналом. — 2004. - № 3. — С. 36-37.

# Использование компетенций

Для решения трех задач:

- 1. Конкурсный отбор персонала ( том числе и при карьерном перемещении)
- 2. Обучение и развитие персонала.
- 3. Вознаграждение работников.

# Отбор посредством компетенций крайне необходим, если

- 1. Низкая эффективность работы или низкая продуктивность в важнейших работах.
- 2. Высокая текучесть персонала/низкий процент удержания сотрудников.
- 3. Планирование замещения.
- 4. Длинная по времени кривая обучения.
- 5. Организационные изменения.
- 6. Определение потребностей в тренинге при приеме и перемещении.

- Компетенции содержат стандарты поведения, выявленные при наблюдении за эффективным выполнением работы внутри самой организации.



# Вклад компетенций в конкурсный отбор

Компетенции обеспечивают:

- стандарты поведения, необходимые для эффективного исполнения вакантной работы;
- овладение словесной информацией, которую можно использовать в объявлениях;
- критерии отбора и выбор методов оценки;
- эталонные варианты решений;
- структуру обратной связи, представляемой кандидатами;
- набор критериев сопровождения процесса отбора.

# Аттестация

- под термином «аттестация» следует понимать *правовую форму проверки деловых качеств работника.*

аттестация - это проверка, определение соответствия деловой квалификации, уровня знаний и навыков работника, иных общественно значимых качеств занимаемой должности. Она направлена на улучшение качественного состава кадров (персонала) и эффективное их использование, рост служебной и трудовой карьеры. Кроме того, аттестация является одной из наиболее значимых организационно-правовых форм определения уровня квалификации государственных гражданских служащих.

# Частные цели аттестации

- формирование высококвалифицированного кадрового состава соответствующих учреждений и организаций и т.д.;
- установление степени реального соответствия занимаемой должности;
- выявление перспективы применения потенциальных возможностей госслужащих;
- определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки государственных служащих;
- обеспечение возможности профессионального и служебного роста, движения кадров;
- эффективное использование каждого сотрудника в соответствии с его специальностью и уровнем квалификации;
- стимулирование роста профессионализма государственных служащих и др.

# ротация

- *ротация кадров государственных служащих - это совокупность правовых мер, направленная на замену и обновление кадров, а также повышение профессионального уровня государственных служащих посредством установления в законодательстве обязательного периодического изменения места службы для отдельных категорий служащих.*

# Условия, обеспечивающие продвижение на госслужбе

- успешное и добросовестное выполнение государственным служащим своих должностных обязанностей,
- число вакантных должностей,
- результаты прохождения профпереподготовки и повышения квалификации,
- рекомендации аттестационной комиссии,
- итоги индивидуального собеседования,
- тестирования,
- также другие факторы, в том числе неправового характера (личные, моральные, финансово-материальные и др.).

# Основные задачи аттестации

- всесторонняя агрегированная (комплексная) оценка профессиональных и профессионально-этических качеств аттестуемых;
- установление степени служебного соответствия (или несоответствия по каким-то конкретным параметрам) госслужащего занимаемой должности;
- обеспечение эффективного использования работника в соответствии с его специальностью и квалификацией;
- выявление перспектив применения потенциальных способностей и возможностей госслужащего;
- стимулирование роста профессиональной компетентности и повышение эффективности деятельности;
- исследование характера требований, предъявляемых к профессиональным качествам различных категорий персонала;
- установление перспектив развития карьеры и подготовка предложений руководителям по перемещению или продвижению по службе работников, исходя из адекватности их профессионально-деловых и личностных качеств определенной нормативно-заданной модели.
- прогнозы о количественных и качественных потребностях в кадрах государственных служащих и их специализации.

# Периодическая аттестация

- постоянный процесс выявления наиболее компетентных и высококвалифицированных работников для выдвижения их на работу, соответствующую способностям.