

# Тема № 1\_1

## Глоссарий дисциплины «Управление человеческими ресурсами»

СЫКТЫВКАРСКИЙ  
ЛЕСНОЙ  
ИНСТИТУТ



# АУТПЛЕЙСМЕНТ

**Аутплейсмент** – трудоустройство уволенных. В России появился после кризиса 1998 года, когда западные компании сворачивали свою деятельность и предлагали увольняемым сотрудникам такую услугу вместе с компенсационным пакетом либо вместо него.

К аутплейсменту чаще прибегают в связи с сокращением штатов при слиянии, закрытии или реструктуризации компаний. Современный аутплейсмент касается в основном квалифицированных кадров – топ-менеджеров или менеджеров среднего звена.

# АУТПЛЕЙСМЕНТ

Аутплейсмент позволяет: избежать социальных выплат, избежать негативной рекламации, сформировать позитивный образ в глазах потенциальных партнеров.

В пакет услуг по аутплейсменту могут входить: консультация психолога, оценка профессиональных знаний и навыков, анализ ситуации на рынке труда, подготовка индивидуальных планов по поиску работы, обеспечение консультационной поддержки в режиме on-line, составление профессионального резюме и рассылка резюме по прямым работодателям и ведущим рекрутинговым агентствам.

# АУТПЛЕЙСМЕНТ

«Классический» аутплейсмент на Западе предусматривает гарантированное трудоустройство. При этом оговариваются сроки выхода кандидата в новую компанию, а также его будущая зарплата и даже минимальный состав компенсационного пакета.

Российский вариант аутплейсмента чаще всего осуществляется по следующей схеме: работодатель платит агентству за консультацию психолога, семинар, профессионально составленное резюме; агентство, в свою очередь, предлагает увольняемому имеющиеся вакансии. При этом трудоустройство не гарантируется.

# АУТПЛЕЙСМЕНТ

Программу аутплейсмента можно условно разделить на две части: аналитическую и практическую. Первая часть подразумевает анализ рынка труда, определение стоимости кандидата на рынке, разработку плана дальнейших действий по поиску работы, обучение технологиям поиска.

Вторая часть – это мерчандайзинг, или непосредственное представление кандидата компаниям-работодателям.

В любом случае программа аутплейсмента не дает 100 % гарантий, так как многое зависит от кандидата. Агентство помогает сориентироваться на рынке труда, объективно себя оценить и правильно себя позиционировать

# АУТСТАФФИНГ

**Правовая форма аутстаффинга** - это договоры по предоставлению (лизингу/аренде) персонала.

Аутстаффинг как хозяйственная операция заключается в следующем: согласно гражданско-правовому договору о предоставлении персонала лизингодатель обязуется за плату представить лизингополучателю работников определенной профессии и квалификации для использования их труда в его производственном процессе. Одновременно между лизингодателем и каждым работником заключается трудовой договор, в котором лизингодатель выступает как работодатель.

# АУТСТАФФИНГ

В традиционной системе организации производственного процесса работник самостоятельно продает на рынке труда работодателю свою «рабочую силу». Аутстаффинг вносит в нее принципиальные изменения: лизингодатель приобретает на рынке труда у работника его «рабочую силу» не для использования в собственном производственном процессе, а для ее перепродажи, но уже не на рынке труда, а на рынке товаров (работ, услуг) организатору производства.

# АУТСТАФФИНГ

- В результате возникающие при аутстаффинге производственные отношения характеризуются тем, что:
- право распоряжения «рабочей силой» от работника переходит к лизингодателю;
  - «рабочая сила» приобретает свойства обычного товара;
  - «рабочая сила» неотделима от работника, поэтому получается, что на рынок товаров выставлен человек;
  - работник не может в отношении своей «рабочей силы» определять условия купли-продажи, эти условия определяются лизингодателем и лизингополучателем;
  - в выполнении работ и контроле за деятельностью работников лизингодатель не участвует, хотя и предоставляет работников организатору производственного процесса.



# АУТСТАФФИНГ

Исполнение договора о предоставлении персонала подтверждается периодически оформляемыми актами (отчетами), в которых фиксируется факт предоставления работников и отработанное ими за отчетный период рабочее время. Между лизингополучателем и работником никаких юридических документов не оформляется.

С юридической точки зрения подобный договор не может представлять собой гражданско-правовую сделку, так как в нарушение ст.22 ГК РФ сделка ограничивает дееспособность физического лица; в нарушение ст.308 ГК РФ в результате сделки становится обязанным лицо, не участвующее в ней в качестве стороны.

# АУТСТАФФИНГ

Отношения, в которые вступает работник при аутстаффинге, в большей степени регулируются Трудовым кодексом РФ.

Работник вправе требовать от лизингополучателя (т.е. фактического работодателя):

- признания наличия между ними трудовых отношений начиная со дня допуска работника к выполнению трудовой функции у лизингополучателя, письменного оформления трудового договора, а также исполнения в трудовой книжке работника соответствующей записи;
- выплаты заработной платы и взносов в Пенсионный фонд РФ за фактически отработанное время.

Если лизингополучателем допущены многочисленные нарушения прав работников (неоформление в установленные сроки, невыплата зарплаты, непредставление отпусков и т.д.), к нему могут быть применены меры административной ответственности.

# КОУЧИНГ

Термин «**коучинг**» появился в конце XIX в. в спорте. Коучами называли спортивных тренеров, которые индивидуально занимались со спортсменами. В 80 – 90-е годы прошлого столетия коучинг был перенесен в сферу бизнеса, что является заслугой Джона Уитмора – основоположника коучинга как бизнес-технологии.

Коучинг можно определить как системное сопровождение клиента, включающее помощь в прояснении и формулировании целей, а также поиск и преодоление барьеров на пути их реализации. В фокусе внимания коуча находится цель. Но коуч не дает готовых решений и советов, он ориентируется на развитие личностного потенциала клиента, помогая найти оптимальное решение проблемы.

# КОУЧИНГ

Применительно к организации коучинг может быть реализован на следующих уровнях:

1. Стратегический коучинг – решение задач стратегического характера, наиболее значимых для развития индивидуального или корпоративного клиента. Включает постановку стратегической цели, формулирование миссии, разработку стратегии и планов достижения цели.
2. Tактический – решение локальных задач по достижению стратегических целей клиента. Позволяет сформулировать цели руководителей подразделений, найти пути их достижения.
3. Оперативный – решение текущих вопросов и задач в повседневной деятельности сотрудника.

# КОУЧИНГ

Главный инструмент коуча – вопросы, которые помогают понять клиенту, чего он хочет, затем определить, что мешает ему достигнуть намеченного. Структурировать вопросы помогает модель GROW.

G (goals) – цели.

- Что вы предполагаете достичь в долгосрочной и краткосрочной перспективе?
- Как мы сможем определить, что цель достигнута?
- Что является объектом или направлением, в котором вы бы хотели работать?
- На какие результаты вы рассчитываете по завершении этой сессии коучинга?
- Какова ваша цель в рассматриваемом контексте?
- Каковы временные рамки, связанные с ней?

# КОУЧИНГ

R (reality) – реальность.

- Что вы уже предприняли для достижения цели?
- Каков был эффект от предпринятых действий?
- Как обстоят дела в настоящее время?
- В чем состоит текущая ситуация, если ее представить более детально?
- Каковы ваши опасения, связанные с ней, и насколько они сильны?
- Кто еще, кроме вас, может повлиять на эту ситуацию?

# КОУЧИНГ

О (option) – список возможностей

- Какие внешние ограничители тормозят продвижение к цели?
- Как их можно преодолеть?
- Что еще можно сделать для достижения этой цели и решения проблемы?
- Если бы этого препятствия не существовало, как бы вы поступили?
- Если бы время (наличие ресурсов) не являлось ключевым фактором, что бы вы сделали?
- Какое из рассматриваемых решений принесет вам наибольшее удовлетворение?

# КОУЧИНГ

W (will) – выбор (что вы будете делать?)

- Что произойдет, если вы ничего не будете делать с этой проблемой?
- Какие пути вы выберете?
- Позволит ли вам это действие приблизиться к цели?
- Когда вы сделаете первый шаг в реализации плана?
- Как вы узнаете, что цель достигнута?
- Какие препятствия вы можете встретить?
- Как вы планируете справиться с этими трудностями?



# КОУЧИНГ

В управлении персоналом можно выделить три сферы применения коучинга:

1. Коучинг, связанный с навыками. Основная цель – повышение специфических навыков и умений.
2. Коучинг, связанный с выполнением работы. Основная цель – поддержать требуемое изменение поведения и улучшить выполнение работы.
3. Коучинг, связанный с развитием. Основная цель – затронуть глубоко личную проблематику, связанную с профессией, карьерой, жизнью. Такой коучинг часто включается в программы развития лидерства, может быть использован для того, чтобы человек поверил в ценности и поведенческие установки организации.

# МОББИНГ

**Моббинг** – психологический террор, преимущественно групповой, травля в отношении кого-либо из работников со стороны его коллег, подчиненных или начальства, включающие в себя постоянные негативные высказывания в адрес работника, его социальную изоляцию внутри организации, распространение о работнике заведомо ложной информации и т.п.

Изводящие действия становятся моббингом только в случае, если постоянно повторяются.

# МОББИНГ

Хайнц Лейманн, впервые употребивший термин «моббинг» для обозначения целенаправленного психотеррора на рабочем месте, структурировал свое определение в виде следующих положений:

1. Вам вредят и мешают в установлении социальных контактов;
2. Вы подвергаетесь систематической изоляции;
3. Вам меняют задания, чтобы наказать Вас;
4. Наносится ущерб вашему авторитету;
5. Вам угрожают.

Если по отношению к Вам хотя бы раз в неделю в течение полугода совершаются некоторые из приведенных действий, можно говорить о моббинге.

# МОББИНГ

**Кибер-моббинг** – намеренные оскорбления, угрозы, домогательства и сообщение другим компрометирующих данных с помощью современных средств коммуникации. Осуществляется либо в Интернете (например, с помощью электронной почты, в социальных сетях, посредством размещения на порталах непристойных видеоматериалов), либо посредством мобильного телефона (например, с помощью SMS-сообщений или надоедливых звонков)

# МОББИНГ

«Горизонтальный» моббинг (коллектив против коллеги) чаще всего проявляется по отношению к новичкам со стороны сослуживцев, предоставление неверной информации, игнорирование просьб, сплетни и т.д. Обычно такое случается, если в новичке видят конкурента или он сильно выделяется из коллектива своей неординарностью.

Причины горизонтального моббинга: зависть к более удачливому коллеге, конкуренция за лучшее производственное задание, более высокий статус или более высокую зарплату.

# МОББИНГ

«Вертикальный» моббинг (руководитель против подчиненного) часто возникает там, где есть желание освободить место для продвижения по службе, убрать конкурента или отомстить.

Основные способы давления на подчиненных – это предъявление к ним заниженных или завышенных требований, постоянный контроль, ограничение полномочий, изоляция, постоянное изменение производственных заданий, поручение бессмысленных, неприятных и непосильных заданий, намеки на плохое здоровье или психическое расстройство. Не менее популярный способ – игнорировать успехи неугодного сотрудника.

# МОББИНГ

В западных странах к проблеме моббинга относятся серьезно, он ударяет по философии корпоративных отношений и приравнивается к нарушению прав человека. Европейцы предпочитают оговаривать вероятный моббинг в контрактах при приеме на работу, а в случае реальной офисной травли обращаются в суд (обвинения в моббинге составляют почти 10 % от всех дел, которые рассматриваются в суде).

**Сэндвич-моббинг** – одновременное преследование сотрудника и со стороны руководителя, и со стороны коллектива. Чаще всего применяется по отношению к руководителю среднего звена или начальнику, назначенному «сверху».

# МОББИНГ

В российском законодательстве такой феномен, как моббинг, не нашел никакого отражения.

Единственная гражданско-правовая норма, под которую подпадают действия агрессивных сотрудников – это статья 151 Гражданского кодекса РФ, регулирующая основания компенсации морального вреда.

Однако на практике доказать факт того, что именно из-за активных преследований коллег по работе у сотрудника появились головные боли, стресс или иные проявления нравственных страданий, практически невозможно.



# МОББИНГ

Моббинг возникает по вине коллектива, когда:

- Сотрудники подозревают, что их новый коллега получил место вне конкурса;
- Коллективу кажется, что прежний сотрудник был уволен несправедливо;
- Коллектив не готов принять в свои ряды новатора;
- Сотрудники ищут «жертву» от скуки.

Моббинг возникает по вине руководителя, когда:

- Руководитель занимается сознательным стравливанием сотрудников для создания конкурентных отношений;
- Руководитель внезапно ослабляет контроль, покидая надолго рабочее место;
- Руководитель специально повышает тревожность в коллективе, провоцирует слухи.

# МОББИНГ

Моббинг возникает по вине «жертвы», когда:

- Сотрудник сознательно или бессознательно противопоставляет себя коллективу;
- Сотрудник демонстрирует неуважение к традициям, сложившимся в компании;
- Сотруднику непонятны долгосрочные цели и планы развития компании;
- Нет четких должностных инструкций; нет отлаженного механизма принятия решений в компании;
- Не правильно организован труд сотрудников.

# МОББИНГ

## Руководителю компании или подразделения:

- Не игнорировать проявления моббинга. Необходимо сразу же разбираться в проблеме;
- Стараться поддержать того, кто становится «жертвой» моббинга, четко обозначить свое негативное отношение к моббингу;
- Провести собрание в коллективе на тему моббинга, куда можно пригласить психолога-специалиста;
- Не заводить «фаворитов», это первый шаг к моббингу;
- Помнить, что руководитель несет ответственность за всех вверенных ему сотрудников, в том числе психологически. Поэтому он должен контролировать, в том числе, и морально-психологический климат в коллективе.

# МОББИНГ

## «Жертве» моббинга:

- Сохранять душевное спокойствие (очень важно в такой ситуации) и верить в себя;
- Попытаться решить конфликт, проявляя терпение и понимание;
- Постоянно анализировать обстановку в коллективе;
- Если ситуация не меняется, попробовать найти работу в другом отделе или на другом участке в этой же компании;
- В случае особо жесткого моббинга немедленно увольняться.

# МОББИНГ

Подчиненный не сможет привлечь руководителя к юридической ответственности за игнорирование или повышенный тон. Но в определенных случаях, хамское поведение или высказывания могут образовывать состав таких преступлений, как клевета и оскорбление.

**Клевета** – это распространение заведомо ложных сведений, порочащих честь и достоинство другого лица или подрывающих его репутацию (статья 129 Уголовного кодекса РФ).

**Оскорбление** – это унижение чести и достоинства другого лица, выраженное в неприличной форме (статья 130 Уголовного кодекса РФ).

# НЕТВОРКИНГ

**Нетворкинг** – искусство устанавливать связи.

В 2007 году профессора бизнес-школы INSEAD Эрминия Ибарра и Марк Хантер описали три основных способа нетворкинга.

Операционный нетворкинг – предполагает завязывание связей с ключевыми клиентами, коллегами и поставщиками, позволяет более эффективно справляться с ежедневной работой.

Личный нетворкинг позволяет выстроить профессиональные отношения с близкими по духу людьми за пределами сети операционных контактов.

# НЕТВОРКИНГ

Стратегический нетворкинг – установление стратегически важных контактов. Это связи с людьми, которые в будущем могут помочь достичь долгосрочных, стратегических для построения карьеры целей.

По мнению экспертов, руководители часто недооценивают важность такого умения как установление различных личных контактов, формирование сети контактов.

Рекрутеры и работодатели отмечают: люди, которые легко завязывают связи и лично, и через социальные сети, легче устанавливают связи с клиентами, адаптируются на новом рабочем месте и приспосабливаются к корпоративной культуре своей организации.

Неумение развивать профессиональные знакомства негативно влияет на эффективность работы менеджера и вредит его карьере

# ХЕДХАНТИНГ

**Хедхантинг** – это содействие в решении проблемы управленческого кризиса той или иной степени сложности. Опытные консультанты-хедхантеры вместе с клиентами (чаще всего собственниками компаний) разрабатывают новые управленческие структуры, а затем находят специалиста, способного реализовать задуманное.

Хедхантинг – это, по существу, премиум-услуга, которая в среднем стоит 1 000 - 1200 тыс. рублей.

Подбираемый в рамках хедхантинга персонал является для клиента ключевым, именно от него ждут новых идей, революционных инноваций и использования лучших мировых практик.



# ХЕДХАНТИНГ

Поиск кандидата в хедхантинге – проект с уникальным продуктом/решением, который невозможно поставить на поток, ранжировать и вслепую предложить следующему клиенту.

Каждый проект состоит из нескольких этапов:

1. Определить потребности клиента
2. Проанализировать информацию
3. Отобрать лучших
4. Представить кандидата
5. Выступить арбитром и консультантом

# ХЕДХАНТИНГ

1. Определить потребности кандидата. На предварительном этапе проводится серия встреч консультанта с представителями клиента. В ходе переговоров выявляются потребности клиента, определяются основные составляющие кадровой проблемы. По итогам переговоров определяется предмет исследования – рынки, компании, конкуренты, возможные кандидаты.

Параметры самой организации также важны, как и параметры кандидата. Финансовое положение, стратегия, цели, организационная структура, принятые принципы управления, корпоративная культура – та информация, которой должен располагать консультант. В противном случае консультант будет в глазах кандидата некомпетентен.

# ХЕДХАНТИНГ

2. Проанализировать информацию. Основное отличие услуги хедхантинга от стандартной технологии подбора персонала заключается в том, что она предоставляет клиенту комплекс дополнительных консалтинговых и информационных услуг. На аналитическом этапе аккумулируется следующая информация: анализ компаний данного сектора рынка; исследование текущей ситуации в данных компаниях; изучение профессионального уровня специалистов; анализ заработной платы специалистов данного уровня; список потенциально интересных кандидатов.

# ХЕДХАНТИНГ

3. Отобрать лучших. На этом этапе самым сложным является процесс установления контакта с кандидатами, особенно в условиях высококонкурентной среды. Существует несколько путей выхода на «клиента»:

- прямой выход через ресепшен (наиболее сложный, но самый используемый);
- использование личных связей и коммуникаций;
- социальные сети и форумы;
- проведение интервью с коллегами и подчиненными потенциального кандидата, получение прямых контактов;
- базы данных.

Хедхантинг подразумевает «точечный» отбор вместо стандартного «конвейерного».

# ХЕДХАНТИНГ

4. Представить кандидата. По результатам рассмотрения отчета производится отбор кандидатур и организуется интервью с кандидатами в компании. Консультант эффективно использует свою посредническую функцию. В соответствии с самой оперативной информацией консультант помогает и клиенту, и кандидатам подготовиться к беседе с тем, чтобы в ходе переговоров можно было более легко и быстро найти общий язык.

Итогом данного этапа, как правило, является получение кандидатом предложения от клиента и замещение вакантной должности с выходом кандидата на работу.

# ХЕДХАНТИНГ

5. Выступать арбитром и консультантом. Технология прямого поиска характеризуется, как правило, использованием передовой техники оценки, а также проведением более жесткого отбора кандидатов. Цель хедхантинга – найти лучших кандидатов на конкретную вакансию. Любая вакансия уникальна. Поэтому, подобрав кандидата, консультант должен «вести» специалиста до окончания «гарантийного» срока, а для подобных сторон, помогать находить решения возникающих проблем и локальных конфликтов, которые неизбежны на первых этапах работы.