

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.