

ПАРАДИГМЫ СОВРЕМЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Дудяшова Валентина Павловна

Кипень Надежда Александровна

Снурницына Марина Алексеевна

АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ АКАДЕМИИ МУБИНТ)

Ключевые слова: технология управления персоналом, адаптация, оценка и аттестация, мотивация, обучение.

В работе рассмотрены различные подходы к технологии управления персоналом. Проведен анализ существующих технологий управления персоналом. Представлен практический опыт применения технологии управления персоналом на примере образовательной организации высшего профессионального образования, выявлены противоречия между желаемым и действительностью, предложено авторское видение решения данных противоречий.

Keywords: technology of human resource management, adaptation, assessment and certification, motivation, training.

In work various approaches to technology of human resource management are considered. The analysis of existing technologies of management is carried out by the personnel. Practical experience of application of technology of human resource management on the example of the educational organization of higher education is presented, contradictions between desirable are revealed and reality, author's vision of the solution of these contradictions is offered.

Введение

В условиях глобальной конкуренции на рынке товаров, технологий, услуг все большее число предприятий уделяют внимание вопросам управления фирмой и, в частности, вопросам управления персоналом. Данная работа напрямую отражается на финансовых показателях деятельности компании. При этом растет

важность функции управления персоналом. Сегодня сложно встретить организацию, в которой не была бы представлена в какой-то мере данная функция. Масштабы функции находятся в прямой зависимости от масштабов организации. Так, в малых организациях со штатом работников до 50 человек, как правило, присутствует отдельный кадровый работник, выполняющий функции кадрового делопроизводства, подбора, адаптации персонала. В еще более мелких организациях, где экономически не обосновано держать штатную единицу кадрового работника, функции по управлению персоналом вменены сотруднику на основе совмещения. На практике эти функции могут вменяться офис-менеджеру или даже бухгалтеру. Чаще всего это функции ведения кадрового делопроизводства, либо организации подбора персонала без проведения собеседования. В крупных организациях со штатом несколько тысяч человек служба персонала представляет собой департамент, содержащий несколько подразделений. Наглядным примером таких больших организаций могут служить различные сети магазинов, например, «Ашан», «Метро», «Лента», «Магнит» и др. Требования к работнику службы управления персоналом в таком случае будут ограничены и лежать в пределах подотрасли управления персоналом. Например, если речь идет о должности тренинг-менеджера, то его функционал будет заключаться в подотрасли обучения и развития персонала.

Примером исполнения функций управления персоналом различными работниками организации служат вакансии, представленные на сайтах <http://hh.ru/>, <http://76.ru/> и пр. (табл. 1).

Таблица 1

Примеры требований к вакансиям службы управления персоналом

<i>Вакантная должность</i>	<i>Сведения об организации</i>	<i>Должностные обязанности</i>
Офис-менеджер	Организация до 50 чел.	Прием и распределение телефонных звонков; координация работы офиса (заказ воды, канцелярии и т.д.); работа с документами и оргтехникой (ксерокс, мини-АТС, факс); ведение первичной бухгалтерской документации; ведение кадрового делопроизводства

Менеджер по персоналу	Группа компаний «Апрель» (от 500 до 1000 чел.)	Поиск и подбор персонала различного уровня, закрытие вакансий в сжатые сроки; ведение КДП в полном объеме; консультирование работников предприятия по вопросам трудового законодательства
Региональный тренинг-менеджер	Сеть магазинов «Магнит» (свыше 220000 чел.)	Проведение управленческих тренингов и коучингов для руководителей; организация и проведение процедур оценки сотрудников, организация и проведение мероприятий по повышению лояльности и мотивированности персонала; разработка программ повышения управленческой компетентности руководителей подразделений; адаптация и формирование системы наставничества; отбор и подготовка сотрудников на вышестоящие должности внутри компании (формирование кадрового резерва)

Рассмотренные примеры иллюстрируют актуальность функций управления персоналом даже для самых малых организаций, штатом до 50 сотрудников, и узкую специализацию работников службы управления персоналом в крупных фирмах.

Анализ подходов к технологии управления персоналом

Опыт многих мировых и российских компаний подтверждает, что в организациях любого типа и профиля персонал является одной из основных составляющих прибыльности и лидерства фирмы. Оценивая важность данного вопроса, многие исследователи уделяют большое внимание совершенствованию методов и технологии управления персоналом. В данной работе нами рассмотрены представленные в литературных источниках современные технологии управления персоналом, адаптированные под российскую систему управления. Изучение лучших практик управления персоналом, опыт прикладной работы, желание конструктивно решать возникающие управленческие ситуации позволит сформировать собственное видение на систему управления персоналом с учетом настоящего опыта и профиля деятельности организации.

Обобщение существующих подходов к технологии управления персоналом представлено в табл. 2.

Подходы к технологии управления персоналом

Авторы /источники	Элементы технологии управления персоналом								
	Кадровое де-производство	Маркетинг персонала	Мотивация	Отбор и найм	Адаптация	Обучение	Развитие	Оценка	Организационная комму-
Базаров Т.Ю. [1]									
Ветлужских Е.Н. [2]									
Дуракова И.Б. [3]									
Егоршин А.П. [4]									
Иванова С.В. [5,6]									
Каширин Н.А. [12]									
Кибанов А.Я. [7]									
Кларин М.В. [9]									
Краснова Н.В. [10]									
Кристенсен Р. [11]									
Лазько Н.П. [14]									
Марданов Р.Х. [15]									
Михалкина Е.В. [16]									
Моргунов Е.Б. [17]									
Шекшня С.В. [18]									
Юрасов И.А. [19]									

На основании данных табл. 2 можно сделать вывод, что авторы, исследующие данную проблему, выделяют следующие технологии управления персоналом в системе управления персоналом.

Т.Ю. Базаров среди элементов технологии управления персоналом выделяет следующие: отбор и найм, адаптацию, мотивацию, развитие, оценку. Отбору предшествует деятельность по анализу кадровой ситуации в регионе, анализу будущей деятельности кандидата и действующей должностной инструкции. Далее автор предлагает процедуру привлечения кандидатов с обязательной оценкой при приеме на работу. Адаптация персонала направлена на социализацию работника в коллективе. Из видов мотивации особое внимание автор уделяет материальной, а именно нормированию труда. Процедура оценки представлена гетерогенно: это и оценка при приеме на работу, оценка рабочих мест, аттестация персонала. Большое внимание уделяется вопросам формирования кадрового резерва и планирования карьеры, что реализуется через развитие персонала [1].

Е.Н. Ветлужских среди элементов технологии управления персоналом рассматривает оценку персонала и мотивацию персонала. Оценка, по мнению автора разделяется на оценку эффективности деятельности и оценку должностей. Результаты оценки отражаются на мотивации сотрудника. Так, оценка должности определяет требования к компетенциям сотрудников и определяет постоянную составляющую мотивации работника, оценка эффективности деятельности проводится с периодичностью месяц, квартал, год (в зависимости от уровня должности, чем выше должность работника, тем интервал между оценкой эффективности деятельности больше, и влияет на переменную составляющую мотивации [2]).

И.Б. Дуракова среди элементов технологии управления персоналом выделяет маркетинг персонала, отбор и найм персонала, адаптацию персонала, обучение, развитие и оценку. Автор выделяет внешний и внутренний маркетинг, в зависимости от объекта управления. Под внутренним маркетингом понимается повышение лояльности уже работающего персонала к своей организации, что является элементом мотивации персонала; внешний маркетинг – повышение привлекательности организации как работодателя для потенциальных сотрудников, влияет на поведение организации при подборе персонала, корректируется в процессе выявления резких несоответствий между ожиданиями кандидатов и предложением организации на индивидуальном и тотальном уровнях. Под отбором кандидатов автор понимает серию мероприятий, направленных на отбор кандидата, максимально подходящего под требования к должности. Помимо профессионализма автор считает необходимым оценивать выразительность поведения, рабочее и социальное поведение [3]. В зависимости от должности, на которую осуществляется отбор, могут использоваться как полный набор оценочных процедур, так и его часть. Среди оценочных процедур используются: оценка, автобиография, интервью, анкетирование, тестирование, выполнение творческого задания и др. Найм – процедура успешного завершения отбора кандидата на должность, оформленная заключением договора. В случае неудовлетворительного прохождения процедуры отбора следует мотивированный отказ

кандидату в должности, на которую тот претендовал. Процедура адаптации персонала – процесс двусторонний, при котором происходит взаимное приспособление участников трудовых отношений друг к другу. Для организации процесс мотивации – это, как правило, снижение издержек, связанных с наймом нового сотрудника. Со стороны работника – принятие корпоративных норм и следование им, освоение трудовых и социальных функций, преодоление негативных моментов. Адаптация включает общую и специализированную программу. В процессе прохождения общей программы нового сотрудника знакомят с историей организации, традициями, организационной структурой, правилами внутреннего трудового распорядка, системой мотивации в организации, охраной труда и техникой безопасности, зоной активности профсоюза, локальными нормативными документами. Специализированная программа предполагает знакомство с функциями подразделения, должностными обязанностями, изучение регламентов работы и т.п. Реализуется программа адаптации посредством обучения на рабочем месте, инструктажей, самостоятельного изучения нормативно– правовых документов. Обучение и развитие персонала реализуется через комплекс мероприятий: различных инструктажей, ротации персонала, организации наставничества, применение метода усложняющихся задач, делегирования функций, подготовки в проектных группах. Следствием успешного обучения являются достижения в профессиональной сфере и продвижение в должности.

А.П. Егоршин в технологии управления персоналом опирается на соблюдение законодательства, касающегося прав человека на труд, а также локальных нормативных документов, регулирующих трудовые отношения участников трудового процесса [4]. Как и предыдущие авторы, в технологии управления персоналом считает необходимым настраивать процессы подбора, оценки, мотивации, обучения и развития персонала, а также отмечает важность такого элемента технологии как адаптация персонала. Данный процесс может длиться от трех месяцев до 3 лет (для молодых сотрудников – вчерашних выпускников вуза), осваивающих профессию. Испытательный срок – основной этап адаптации. Процесс адаптации осуществляется через наставничество, посредством которого новичок

осваивает необходимые трудовые навыки. Наставничество сменяется развитием человеческих ресурсов – создание условий для систематического роста и развития личности и квалификации.

С.В. Иванова в своих работах затрагивает вопросы оценки персонала и отбора, мотивации и развития персонала. Оценка и отбор персонала должны строиться, по мнению автора, с позиции соответствия конкретной должности и организации [5]. Нет идеальных кандидатов, есть соответствующие для данной работы и организации или нет. В системе развития персонала считает необходимым активно использовать методы коучинга [6].

По мнению Н.А. Каширина технология управления персоналом включает следующие элементы: планирование, прогнозирование и маркетинг персонала; найм и учет кадров; условия труда; трудовые отношения; анализ и развитие средств стимулирования труда; развитие кадров; социальное развитие; юридические услуги; информационное обеспечение [13]. Анализируя кадровый потенциал организации, автор склоняется рассматривать его в целом, а не отдельными элементами. Найм кадров предполагает процедуру подбора, оценки и собственно найма персонала. При подборе формализуются требования к кандидатам, собственно привлечение кандидатов (внешний и внутренний набор), оценка кандидата и принятие решения о найме. Развитию кадров способствуют три взаимодействующих и взаимовлияющих элемента: работник, руководитель и служба персонала. Работник выступает держателем процесса. На нем лежит ответственность за развитие и планирование карьеры. Руководитель выступает в роли наставника, спонсора, также в его руках находится распределение ресурсов, задействованных в развитии кадров. Служба персонала выступает контролером процесса развития и менеджером данного процесса [13]. Стимулирование труда предполагает материальные и нематериальные составляющие. Адаптация персонала рассматривает мероприятия по готовности организации к приему нового сотрудника, знакомство новичка с коллегами, освоение программы введения в должность, оценку деятельности работника по результатам прохождения испытательного срока.

А.Я. Кибанов среди элементов технологии выделяет отбор и найм, адаптацию и оценку. Отбор и найм представлен наймом, отбором, приемом, подбором и расстановкой кадров. Оценка разнородна по мнению автора, и предполагает оценку личных качеств, результатов труда и профессионального поведения. Адаптация направлена на социализацию персонала в коллективе и профессиональную ориентацию [7].

М.В. Кларин в системе обучения выделяет главный метод – психологический тренинг. По мнению автора он является важным элементом обучения, ориентированным на развитие потенциала работника [9].

Н.В. Краснова выделяет следующие основные элементы технологии управления персоналом: подбор, найм, развитие, обучение персонала и маркетинговую составляющую. Последняя реализуется через формирование позитивного имиджа организации, на основе анализа hr– программ конкурентов, лояльности собственного персонала. Подбор и найм проходит стадии: диагностика, моделирование, выработка стратегии, детализация инициатив и план внедрения. Адаптация, развитие, обучение персонала рассматриваются как основные инструмент достижения целей компании [10].

Р. Кристенсен выделяет пять базовых структурных элементов технологии управления персоналом: планирование и комплектование штата, обучение и развитие персонала, отношения с сотрудниками, управление эффективностью и организационное развитие [11]. При этом автор считает необходимым рассматривать взаимосвязь между работой с кадрами, бизнес– стратегией и деловой средой. Успех компании достигается за счет совокупности ключевых способностей, направленных на реализацию стратегии. При этом под способностями организации понимается развитие корпоративного потенциала через раскрытие таланта личностей, активизацию возможностей каждого, конструктивной и продуктивной взаимосвязи всех составляющих. Планирование и комплектование штата, по мнению автора, – отправная точка работы с персоналом. Оценка качественного и количественного состава, сокращение или привлечение новых сотрудников переходит в процесс обучения, который эффективен по мнению автора тогда, когда

осуществляется не в классе, а на рабочем месте. Следующий элемент кадровой работы – управление эффективностью. Истоки этого элемента – мотивация персонала. По мнению автора, надо выйти за рамки вознаграждения и показателей работы, значимым должна стать эффективность всей системы в целом [11].

Н.П. Лазько в системе обучения персонала предлагает использовать технологию коучинга, заключающуюся в удержании сотрудников и одновременно раскрытии их потенциала [14].

Р.Х. Марданов выделяет мотивацию персонала, оценку персонала; повышение управленческой компетентности руководителей структурных подразделений; развитие персонала [15]. Система оценки персонала использовалась при приеме на работу, ротации персонала, установлении размеров премии, планировании обучения и развития персонала, создании кадрового резерва. Эффективность оценки – определяется соответствием показателей стратегии развития организации в конкретный период. Показатели оценки должны меняться с изменением стратегии организации, иначе становятся формальными. В обучении автор предлагает использовать различные формы подготовки, переподготовки, обучения, электронный каталог, учебные программы, обеспечивающие достижение необходимого уровня компетентности. Тестирование по результатам обучения позволяет оценить сформированность компетентности.

Е.В. Михалкина выделяет три укрупненных блока в управлении персоналом: первый блок содержит технологии управления персоналом (отбор, расстановка, оценка и адаптация персонала); второй блок направлен на управление мотивацией персонала; третий блок – на развитие персонала (обучение, аттестация, карьерное продвижение) [16]. Наибольший интерес и внимание автор уделяет второму блоку – управление мотивацией. Стимулирование работников будет эффективно только, если оно ориентировано на соблюдение принципов справедливости и зависит от результатов труда. Проблема применения психологического тренинга для нужд управления персоналом в организациях решается сегодня достаточно активно.

Е.Б. Моргунов в технологии управления персоналом выделяет: организационное планирование и анализ работы; оценку успешности деятельности; профессиональный отбор, обучение и развитие (тренинг и ре-тренинг персонала), регулирование оплаты труда. Дополнительно, в технологии управления персоналом, по сравнению с И.Б. Дураковой, автор рассматривает вопросы трудового законодательства в части оформления и расторжения трудового договора [17]. Процедура выбора, по мнению Е.Б. Моргунова, подразумевает профотбор, профподбор, тестирование и оценку, а также заключение трудового договора. Оценка персонала включает: опросники, выделение сотрудниками критериев оценки, перекрестное интервьюирование, анализ ошибок и штрафов (для оценки руководителя, его беспристрастности), интеграцию оценок. Особая роль в оценке персонала отведена аттестации персонала, как структурирующему элементу оценки и мотивации. С точки зрения структурированности аттестация персонала дает возможность сравнить достижения сотрудников одной должности, при необходимости – внести изменения в структуру. Результаты аттестации отражаются на системе оплаты труда.

С.В. Шекшня отмечает особую роль информационного обмена между сотрудником и организацией в управлении персоналом, влияющем на его производственное поведение – внутриорганизационная коммуникация. Планирование человеческих ресурсов требует ответа на вопросы: когда, где, сколько и какой квалификации сотрудники потребуются организации. Множественность методов определения потребностей организации в персонале – экстраполяция, метод экспертных оценок, математические модели – обусловлен спецификой организации: вид деятельности, размер, финансовое состояние, организационная культура. При планировании персонала могут потребоваться не только технологии подбора и найма, но и технологии увольнения и сокращения персонала. Наиболее популярным способом соединения сотрудника с организацией является найм [18]. Человек предоставляет организации свои физические и интеллектуальные возможности и профессиональные навыки на определенное время, в обмен по-

лучает материальное вознаграждение [18]. Обучение, по мнению автора, многогранно, и может быть выражено в форме 10– минутного инструктажа до полугодовой программы интеграции для будущих руководителей – выпускников школ бизнеса [18]. Обучение персонала, по мнению автора, должно носить системный характер. Профессиональное обучение должно включать: определение потребности в обучении, выявление ресурсов для обучения (финансовых, временных, людских), определение критериев эффективности обучения. Оценка, как и понятие «обучение», многогранное и во многом определяется типом организации. Это может быть аттестация, присвоение очередного разряда, публичное признание заслуг оцениваемого. Целью оценки является определение способности и желания кандидата успешно работать в организации.

И.А. Юрасов в технологии управления персоналом выделяет корпоративные знания, оценку и обучение персонала [19]. Носителем корпоративных знаний выступают сотрудники, они полностью владеют своими собственными производственными средствами: интеллектом, опытом, навыками, умениями; эффективнее работают в команде. Корпоративные знания требуют письменной фиксации в виде бизнес– процессов, технологий, регламентов, инструкций, положений. Правильная мотивация интеллектуальной работы персонала по фиксации корпоративных знаний позволяет погасить негатив. Оценка и анализ персонала основаны на использовании компьютерных экспертных систем, которые моделируют действия экспертов, человека, при решении задач в какой– либо предметной области, основанной на составлении базы данных. Данные системы позволяют осуществлять логическую переработку ее с целью получения новой информации. Современные базы знаний используют практический опыт сотен и тысяч экспертов. Получение знаний от экспертов происходит путем получения информации из базы знаний по данной проблематике, вариантов решения. Ценность базы заключается еще и в том, что данные можно пополнять, поддерживая актуальность содержания [19].

Таким образом, подходы, отмеченные в табл. 2, приносят весомый вклад в развитие науки и технологии управление персоналом реальных бизнес– структур. Многие из них носят прикладной, практический характер.

На основе проведенной работы можно сделать следующие выводы. Необходимость такого элемента технологии управления персоналом как маркетинг персонала разделяет только малая группа исследователей. Более того, они связывают маркетинг с лояльностью персонала и мотивацией. Таким элементам технологии как отбор и найм уделяется внимание почти всеми авторами, хотя при этом описываются по– разному. От узкого – серия мероприятий, направленных на отбор кандидата, максимально под– ходящего под требования к должности и организации (С.В. Иванова), через расширенный подход к подбору, где учитываются помимо профессионализма, выразительность поведения, рабочее и социальное поведение, а также применяются оценочные психологические процедуры, затрагивающие оценку личности (И.Б. Дуракова) до процедур расчета потребности в кадрах, прогнозировании потребностей, собственно подбора и найма (Т.Ю. Базаров, А.П. Егоршин, Н.А. Каширин, А.Я. Кибанов, Н.В. Краснова, С.В. Шекшня). Происходит разделение во взглядах авторов и на технологию обучения персонала. Обучение системное, последовательное, направленное на развитие компетенций работников посредством различных тренингов, занятий в группах разделяют М.В. Кларин, Н.П. Лазько, Е.Б. Моргунов, С.В. Шекшня, И.А. Юрасов. Обучение на рабочем месте считают эффективным И.Б. Дуракова, Р. Кристенсен. Все авторы склоняются к необходимости сохранения и приумножения корпоративных знаний, организационного развития с оглядкой на результаты оценки персонала. Прослеживаются новые подходы к обучению с попыткой адаптировать к российским условиям иностранные технологии – коучинг, секондмент, баддинг (Н.П. Лазько, С.В. Иванова). Прослеживается также двойное понимание оценки персонала. С одной стороны, авторы склоняются к психологической оценке, обращенной к изучению потенциала работника, направленности его личности, мотивации (И.Б. Дуракова, С.В. Иванова, А.Я. Кибанов). С дру-

гой считают возможным оценивать конкретные результаты деятельности, эффективности работы (Т.Ю. Базаров, Е.Н. Ветлужских, И.Б. Дуракова, А.П. Егоршин, А.Я. Кибанов, Р. Кристенсен, Р.Х. Марданов, Е.В. Михалкина, Е.Б. Моргунов, С.В. Шекшня).

Практический опыт применения технологии управления персоналом в Академии МУБиНТ

На основе анализа теоретических подходов к технологии управления персоналом нами рассмотрена действующая технология управления персоналом в Негосударственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Международная академия бизнеса и новых технологий (МУБиНТ)» далее (Академия МУБиНТ). Технология включает в себя следующие элементы: подбор и найм, обучение, адаптацию, оценку и аттестацию, мотивацию работников (табл. 3).

Таблица 3

Элементы технологии управления персоналом

<i>Элемент технологии</i>	<i>Содержание</i>	<i>Ответственное подразделение</i>
Подбор и найм	Строго регламентируются законодательством в сфере образования; предваряет технологию подбора метод расчета и прогнозирования численности персонала	Отдел кадров
Обучение	Реализуется с учетом соответствия квалификационным требованиям работников и направлено на стратегическое развитие вуза в целом. Охватывает все категории работников: педагогических, учебно-вспомогательный, вспомогательный и административно-управленческий персонал. Преимущественно используются интерактивные виды обучения	Центр развития компетенций педагогических работников, отдел кадров, отдел информационно-образовательных технологий
Адаптация	Программа адаптации рассчитана на 3 месяца и включает в себя: обучение структуре и технологиям, которые предстоит использовать в работе; знакомство с коллективом всей Академии и отдела, в котором предстоит работать	Отдел кадров, руководитель структурного подразделения
Оценка и аттестация	Направлена на изучение эффективности деятельности. Проводится в отношении вспомогательного персонала, учебно-вспомогательного персонала и научно-	Отдел кадров, деканат, отдел информационно-образовательных технологий

	педагогических работников. Первые две категории оцениваются ежемесячно, категория научно– педагогических работников оценивается один раз в год. Положительные результаты оценки выражаются в дополнительном материальном поощрении работников. Аттестация персонала проводится один раз в пять лет. Направлена на научно– педагогические кадры	
Мотивация	Подразделяется на материальную и нематериальную. Материальная включает премии за интенсивность труда и по результатам работы, дополнительные материальные стимулы. Нематериальная включает представление к награде (от благодарности Академии до государственной награды), подарки на день рождения, льготные цены на обучение в Академии и т.п.	Отдел труда и заработной платы, отдел кадров, бухгалтерия, социальный отдел

Подбор и найм. При оценке персонала в момент подбора необходимо руководствоваться квалификационными требованиями по должностям научно– педагогических работников и учебно– вспомогательного персонала. Психологическая оценка применяется только при условии сомнений в отношении профессионально желательных качеств: стрессоустойчивости, хорошей оперативной памяти, логического мышления и т.п. Из средств подбора активно используются сайты по поиску работы, а также кандидаты знакомых. Найм невозможен без публичного конкурса.

Обучение. Следует отметить особую роль обучения персонала, которое в Академии МУБиНТ выступает либо как самостоятельный элемент технологии, либо является условием перехода к следующему, либо предваряет наступление нового элемента. Например, подбор и найм персонала завершается ознакомлением работника с программой обучения, направленной на успешную адаптацию, прохождением испытательного срока, достижением поставленных перед работником задач. В процессе мотивации персонала обучение выступает как средство мотивации. В процедуре оценки и аттестации персонала обучение может как предварять, так и быть рекомендацией в результате оценочных мероприятий. В Академии МУБиНТ вопросами обучения персонала занимаются разные струк-

турные подразделения: центр развития компетенций педагогических работников, отдел информационно– образовательных технологий (отвечают за содержательную сторону обучения) и отдел кадров (отвечает за организационную сторону обучения). В табл. 4 представлена классификация в зависимости от цели обучения в Академии МУБиНТ.

Таблица 4

Классификация обучения в зависимости от цели обучения
в Академии МУБиНТ

<i>Цель обучения</i>	<i>Категория работника</i>	<i>Вид обучения</i>	<i>Ответственное структурное подразделение</i>	<i>Границы полномочий</i>
Освоение компетенций, предусмотренных программой обучения на рабочем месте	Любая	Обучение на рабочем месте, в т.ч. с использованием дистанционных технологий	Отдел кадров и др. подразделения, отмеченные в программе обучения	Назначение ответственных, ознакомление с программой, контроль факта прохождения обучения
Формирование новых компетенций, освоение новых навыков работы, появившихся в результате усложнения технологического процесса	Педагогические работники, учебно– вспомогательный персонал	Лекция, отработка практических навыков	Отдел кадров, отдел информационно– образовательных технологий, Департамент программно– технологического обеспечения	Организационно и содержательно
	Вспомогательный, административно– управленческий персонал		Отдел кадров	Организационно
Формирование профессиональных компетенций, необходимых и выявленных в ходе комплексной оценки работы педагогических работников	Педагогические работники	Лекция, отработка практических навыков, практические задания, обучение на рабочем месте, назначение тем для самостоятельного изучения с последующей консультацией	Отдел информационно– образовательных технологий, Центр развития компетенций педагогических работников	Организационно и содержательно

Таким образом, обучение персонала в Академии МУБиНТ носит системный характер и тесно связано с оценкой результатов деятельности персонала. В основном используются такие виды обучения как лекции, тренинги, интерактивные занятия, отработка практических навыков в процессе работы, самостоятельная работа, задания на дом. По форме обучение может быть также дистанционным. Основным объектом обучения являются педагогические работники. Содержание обучения в Академии МУБиНТ в большей степени направлено на освоение новых технологий для осуществления образовательного процесса, что затем включается в систему оценки эффективности деятельности за текущий год. Результаты применения технологий педагогическими работниками выражаются в дополнительном материальном поощрении. Обучение учебно– вспомогательного персонала осуществляется каждый раз при введении новых технологий или правил работы. Данное обучение осуществляется, как правило, в форме лекции, далее отрабатывается в ходе работы непосредственно на рабочем месте. Назначение административно– управленческого персонала на новую должность также осуществляется только после обучения соответствующим компетенциям.

Адаптация. В отношении работы программа адаптации направлена на ознакомление с основными должностными инструкциями и задачами на ближайшие 3 месяца. По результатам испытательного срока руководитель подразделения оценивает результаты прохождения испытательного срока и дает рекомендации на следующий период работы. В случае отрицательного прохождения испытательного срока, низкой мотивации работника на освоение новых задач, стороны принимают решение о расторжении трудового договора. Примерная программа адаптации начальника отдела маркетинга Академии МУБиНТ с элементами обучения приведена в табл. 5.

Таблица 5

Примерная программа адаптации начальника отдела маркетинга
Академии МУБиНТ

<i>Блок обучения</i>	<i>Компетенции</i>	<i>Ответственный</i>	<i>Сроки освоения</i>	<i>Оценка обучения</i>
Введение в корпорацию	Деятельность Академии, история, структура, образовательные условия, используемые технологии, корпоративная культура, проекты, локальные нормативные документы	Начальник отдела кадров	3 недели	Тестирование
Общее представление об электронной информационно-образовательной среде	Технологические и организационные решения реализации учебного процесса с применением технологий электронного обучения	Начальник отдела информационно-образовательных технологий	1 день	Результаты прохождения курса «Введение в образовательный процесс»
Положения и регламенты текущего года	Педагогические и методические аспекты организации учебного процесса; программы повышения квалификации для педагогических работников	Директор центра развития компетенций педагогических работников	2 дня	По результатам применения в работе
Учебно-методическое объединение	Учебно-методическое обеспечение учебного процесса	Начальник учебно-методического объединения	1 день	Отсутствует
Электронно-библиотечная система	Библиотечные сервисы	Директор информационно-библиотечного центра	1 день	Отсутствует
Единая информационно – технологическая среда	Базовые инфраструктурные ИТ-сервисы	Директор департамента программно-технологического обеспечения	1 день	По результатам применения в работе
Комплексная Информационная Система управления Учебным Заведением Модус.	Автоматизация управления учебным процессом	Разработчик	1 день	Отсутствует
1С: CRM – программный продукт, предназначенный для управ-	Уверенный пользователь по заполнению данных программы	Директор департамента программно-технологического обеспечения	1 день	Тестирование

ления взаимоотношений с клиентами				
Инфо– портал, электронный документооборот	Уверенный пользователь по работе с бланками, заявками, размещение новостей на домашней странице, работа в разделе маркетинга	Начальник отдела маркетинг	1 день	По результатам применения в работе
Работа в системе Outlook	Уверенный пользователь по работе в программе: ведение календаря, работа в почте, создание– выполнение задач, поручений и т.д.	Зам. директора департамента программно–технологического обеспечения	1 день	По результатам применения в работе
Работа в приемной кампании	Юридические нормы приемной кампании, условия приема в Академию, цены на обучение, правила и особенности заполнения договоров на обучение, линейка продаваемых услуг	Начальник отдела маркетинг	3 дня	По результатам применения в работе
Поездка в филиалы	Директоры филиалов, сотрудники отдела маркетинга филиалов	Начальник отдела маркетинг	6 дней	Отчет

Таким образом, программа рассчитана на 1 месяц, сроки в табл. 5 указаны на освоение программы, в реальной программе прописываются точные даты освоения указанных блоков. Разработанная и утвержденная программа выдается новому сотруднику и ответственному по каждому блоку обучения. Сотрудник отдела кадров, ответственный за организацию адаптации и обучения, осуществляет точечный контроль по факту движения по программе и своевременно корректирует ход адаптации. Блоки обучения следует назначать, начиная с необходимых и используемых в работе ежедневно, постепенно переходя к второстепенным блокам, изучение которых предполагается только ознакомительное.

Оценка и аттестация. На наш взгляд, особо интересным является опыт оценки педагогических работников, разработанный и применяемый в Академии МУБиНТ. Целью оценки является повышение эффективности и качества работы, стимулирование развития профессиональных компетенций, повышение уровня

методического, педагогического мастерства, творческой инициативы указанной категории работников. Оценка проводится регулярно в конце учебного года. Фрагмент таблицы оценки педагогических работников Академии МУБиНТ по результатам работы 2013–14 уч. гг. представлен на рис. 1.

ФИО преподавателей	Вид занятости	Должность	Разработка контента для реализации модульных учебных планов: эксперт–заведующий кафедрой	Разработка контента для реализации модульных учебных планов: эксперт–директор департамента ДПО	Итоги обучения. Эксперт–заведующий кафедрой, директор филиала	Удовлетворенность клиентов: эксперт–руководитель отдела маркетинга	Участие в маркетинговых мероприятиях: эксперт–руководитель отдела маркетинга
			100 обеспечение контентом модульных учебных планов ВО: – разработчик – 10 баллов; – консультант – 5 баллов	разработка контента для модулей е–ДПО по заказу Академии МУБиНТ: – разработчик – 10 баллов; – консультант – 5 баллов	дипломные проекты, ВКР выполнены по заказу реального сектора экономики: акт внедрения – 2 балла (максимум)	анкетирование студентов: 4,5– 5 ед. – 4 балла; 3,9– 4,4 ед. – 3 балла; 3,3– 3,9 – ед. – 1 балл; менее 3 баллов – управленческое решение	организация и проведение маркетингового мероприятия – 3 балла за каждое; участие – 1 балл
	Основное место работы	Доцент					
	Основное место работы	Доцент					

Рис. 1. Фрагмент оценки педагогических работников Академии МУБиНТ

Показатели оценки эффективности деятельности корректируются ежегодно с учетом стратегических целей образовательной организации. В разные периоды времени среди данных показателей учитывались: активное использование современных образовательных технологий, разработка учебно–методических ком–

плексов, организация научно– исследовательской работы студентов и т.п. Многие показатели реализуются систематически в полном объеме всеми работниками и исключены из системы оценки. Сегодня в системе оценке эффективности деятельности педагогических работников содержится всего 5 показателей: 100% обеспечение контентом модульных учебных планов высшего образования, разработка контента для модулей е– ДПО по заказу Академии МУБиНТ, участие в маркетинговых и имиджевых мероприятиях Академии, удовлетворенность клиента – студента, связь выпускных квалификационных работ с реальным бизнесом, выраженная через акт о внедрении. Результаты комплексной оценки педагогических работников являются одним из оснований формирования программы развития профессиональных компетенций, выработки предложений по установлению размера надбавки за эффективность и качество работы педагогических работников на следующий учебный год. Основной целью аттестации работников Академии МУБиНТ является оценка соответствия работников занимаемым должностям.

Мотивация. Большое внимание в Академии МУБиНТ уделяется определению заработной платы, льгот работникам, материальных и нематериальных стимулов.

Заключение

Таким образом, технология управления персоналом в Академии МУБиНТ выглядит следующим образом (рис. 2).



Рис. 2. Технология управления персоналом в Академии МУБиНТ

В процессе работы приходится сталкиваться с противоречиями между желаемым и действительным, в связи с чем делимся нашим опытом и практикой в решении данных противоречий.

В подборе и найме персонала существует проблема отсутствия необходимых компетенций у соискателей, особенно у претендентов на должности учебно–вспомогательного персонала. В связи с этим в оценке кандидатов рекомендуем уделять внимание потенциалу будущего работника, а не сформированным компетенциям. Результаты оценки работника будут определять содержание программы адаптации через обучение технологиям работы. Необходимо также обратить внимание на такие технологии работы с персоналом как кейс– интервью, кадровый маркетинг, хэдхантинг, тестирование, интервью по компетенциям, е–рекрутмент и другие [12]. Также рекомендуем формировать кадровый резерв и целенаправленно заниматься планированием карьеры. Это снизит финансовые расходы, обеспечит преемственность работы.

В ходе реализации элемента адаптации считаем, что новую для сотрудника информацию следует давать дозированно. Важную роль в процессе адаптации играет точечный контроль с получением обратной связи от обучаемого. Причинами низкой адаптации не всегда являются интеллектуальные способности или мотивация работника. Они могут крыться и в инструктирующем. Именно обратная связь участников процесса адаптации поможет выяснить реальные причины.

Также необходимо разумно подходить к авансовым платежам (премиям за определенные достижения) новым сотрудникам, которым только предстоит освоить все применяемые технологии в работе. Любое снижение заработной платы демотивирует сотрудника. Требуется системный контроль для стимулирования работника к соответствующему уровню достижений и соответственно – оплате труда.

В ходе процедуры оценки и аттестации персонала было выявлено, что достижимые цели с невысокими баллами эффективнее стимулируют на работу, чем недостижимые с высокими баллами.

В процессе обучения работников рекомендуем применять технологии коучинга и тимбилдинга, ролевые и деловые игры, управление знаниями. Именно данные технологии позволяют накапливать, анализировать и распространять в коллективе корпоративные знания, своевременно реагировать на изменения в бизнесе, эффективно использовать знания сотрудников для достижения целей организации. Также особое внимание руководства организации хотелось бы обратить на такой инструмент как управление талантами, который дает возможность привлекать, эффективно использовать тот персонал, который вносит существенный вклад в развитие организации.

Список литературы

1. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов. изд. 2-е, перераб. и доп. / Т.Ю. Базаров. – М. ЮНИТИ, 2002. —560 с.
2. Ветлужских Е. Стратегическая карта, системный подход и КРІ: Инструменты для руководителей / Елена Ветлужских. – М. Альпина Бизнес Букс, 2008. – 204 с.
3. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник. изд-е 2-е, перераб. и доп. / И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА– М, 2012. – 570 с.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом: учебник. 4-е изд. / А.П. Егоршин. – Н. Новгород, 2003. – 720 с.
5. Иванова С.В. Искусство подбора персонала: Как оценить человека за час. – 2-е изд. / С.В. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 160 с.
6. Иванова С.В. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации/ Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев, Эмма Борчанинова, Анна Глотова, Оксана Жигилий. – 3-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2011. – 280 с.
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: учебник. 3-е изд. / А.Я. Кибанов. – М., 2005. – 632 с.
8. Кирова Н.Ю., Казакова А.И. Психология как инструмент управления персоналом / Н.Ю.Кирова, А.И. Казакова // Актуальные вопросы экономических наук. – 2012. – № 27. С. 36– 39.

9. Кларин М. В. Корпоративный тренинг от А до Я / М. В. Кларин. – М.: Дело, 2000. – 224 с.
10. Краснова Н.В. HR– стратегия: инструменты, разработки и реализации / Н.В. Краснова. – М.: Московская финансово– промышленная академия, 2011. – 120 с.
11. Кристенсен Р. Стратегическое управление человеческими ресурсами: дорожная карта. От великой идеи к деловой практике / [пер. с англ. А.Столярова]. / Ральф Кристенсен – М.О «Олимп– Бизнес», 2011. – 288 с.
12. Кудрявцева Е.И., Голянич В.М. Инновационные технологии в кадровом менеджменте/ Е.И. Кудрявцева, В.М. Голянич // Управленческое консультирование, – 2013. – № 2. С. 5– 16
13. Кулыгина И.А., Каширин Н.А., Пименов Д.Ю. Управление персоналом: учебное пособие. издание второе, исправленное/ И.А. Кулыгина, Н.А. Каширин, Д.Ю. Пименов. – Челябинск Изд– во ЮУрГУ, 2007. – 106 с.
14. Лазько Н.П. Роль коучинг– технологий в управлении персоналом /Н.П. Лазько // Социология в современном мире: наука, образование, творчество. – 2009. – № 1. С. 290– 291.
15. Марданов Р. Х., Соколова Ф. М., Онучина В. В., Исхакова В. В. Управление персоналом на основе процессных технологий / Р. Х. Марданов, Ф. М. Соколова, В. В. Онучина, В. В. Исхакова // Деньги и кредит. – 2007. – № 6.
16. Михалкина Е.В. Вектор трансформации технологий кадрового менеджмента в контексте национальных и мировых тенденций развития рынка труда / Е.В. Михалкина // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая. – 2013. – № 4 (46). С. 198– 207.
17. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник / Е.Б. Моргунов. – М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 550с.
18. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учебно– практическое пособие. 5–е изд. / С.В. Шекшня. – М., 2002. – 368 с.

19. Юрасов И.А. Инновационные технологии управления / И.А.Юрасов //Управление персоналом. – 2006. – № 20.

Дудяшова Валентина Павловна – д-р экон. наук, профессор кафедры общего и специального менеджмента, НОУ ВПО «Международная академия бизнеса и новых технологий» (Костромской филиал), Россия, Кострома.

Кипень Надежда Александровна – канд. экон. наук, зав. кафедрой общего и специального менеджмента, НОУ ВПО «Международная академия бизнеса и новых технологий» (Костромской филиал), Россия, Кострома.

Снурницына Марина Алексеевна – начальник отдела кадров, НОУ ВПО «Международная академия бизнеса и новых технологий» (Костромской филиал), Россия, Кострома.
