

С.В. Беяева, В.Ю. Волынский, О.П. Смирнова

Управление человеческими ресурсами

Учебное пособие

Иваново

2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
Ивановский государственный химико-технологический
университет

С.В. Беляева, В.Ю. Волынский, О.П. Смирнова

Управление человеческими ресурсами

Учебное пособие

ИВАНОВО

2016

УДК 338.2 (07)
ББК 65.291.21

Беляева, С.В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / С.В. Беляева, В.Ю. Волынский, О.П. Смирнова; Иван.гос. хим-технол. ун-т. – Иваново, 2016. –108 с.

В учебном пособии излагаются теоретические и практические вопросы управления человеческими ресурсами. Представлены кадровые технологии поиска, подбора, отбора, найма и адаптации кадров в организации, а также технологии оценки, развития и стимулирования человеческих ресурсов.

Представлены примеры практических разработок документов, тесты для самопроверки.

Предназначено для студентов дневной и заочной форм обучения по направлениям «Экономика», «Менеджмент», а также для преподавателей, аспирантов, руководителей и специалистов в области управления.

Табл. 3 Ил. 24 Библиогр.: 14назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Ивановского государственного химико-технологического университета

Рецензенты:

кандидат экономических наук, доцент В.В. Шутенко (Ивановский государственный политехнический университет);

кандидат экономических наук, доцент Н.В. Балабанова (Ивановский филиал АНОО ВО Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации»)

© Беляева С.В., Волынский В.Ю., Смирнова О.П. 2016

© ФГБОУ ВО «Ивановский государственный
химико-технологический университет, 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
МОДУЛЬ 1. ФОРМИРОВАНИЕ ШТАТА СОТРУДНИКОВ	6
1.1. Определение потребности в кадрах	6
1.2. Укомплектование штата сотрудников	9
МОДУЛЬ 2. КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: ПОИСК, ПОДБОР, ОТБОР, НАЙМ И АДАПТАЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ	11
2.1. Процесс кадровых технологий	11
2.2. Выявление потребности в кадрах. Источники рабочей силы. Внутренний и внешний поиск кадров	11
2.3. Отбор кандидатов на вакансию: обработка резюме, тестирование соискателей, проведение интервью	13
2.4. Окончательный выбор и найм кадров	36
2.5. Адаптация персонала	37
2.6. Оценка эффективности системы подбора и найма	42
МОДУЛЬ 3. ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ	44
3.1. Оценка кадров	44
3.2. Аттестация	46
3.3. Управление компетенциями	50
МОДУЛЬ 4. РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ	63
4.1. Анализ потребности в обучении кадров	63
4.2. Формы, технологии, подходы, системы обучения кадров	63
4.3. Организация процесса обучения и бюджет затрат на обучение	69
4.4. Оценка эффективности обучения сотрудников	70
4.5. Управление карьерой и личным планом развития сотрудника	71
МОДУЛЬ 5. УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ	81
5.1. Технологии управления корпоративной культурой	81
5.2. Разработка корпоративного кодекса	82
МОДУЛЬ 6. СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ	86
6.1. Технологии разработки систем стимулирования и вознаграждения	86
6.2. Материальное и нематериальное стимулирование	90
ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ	97
ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ	98
СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ	100
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА	102
ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДОКЛАДОВ	104
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	107

Введение

«Кадры решают все!» - это утверждение, знакомое всем, подтверждает актуальность управления человеческими ресурсами. Человеческие ресурсы – это главное богатство организации.

В настоящее время теория и практика как зарубежного, так и отечественного менеджмента переходит от концепции «управления персоналом» к концепции «управление человеческими ресурсами».

Подход к сотрудникам, кадрам, называемыми просто «персонал», заменяется на подход к людям, как особо ценному ресурсу, который при правильной «покупке» и бережном «использовании» будет приносить максимальную прибыль предприятию, наряду с другими ресурсами, такими как, например, сырье и материалы.

Пособие имеет практическую направленность, потому что владение теоретическими и практическими навыками управления человеческими ресурсами необходимо для менеджеров и руководителей различных служб любых организаций, независимо от масштаба деятельности и организационно-правовой формы.

В учебном пособии рассмотрены теоретические аспекты управления человеческими ресурсами в целом, затем даны рекомендации и примеры из практики по подготовке необходимой документации, связанной с этими рассмотренными вопросами.

В результате освоения дисциплины формируются компетенции обучающегося.

Выпускник должен обладать следующими общекультурными компетенциями (ОК):

- готовностью к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала (ОК-3)

Выпускник должен обладать следующими профессиональными компетенциями (ПК):

- способностью руководить экономическими службами и подразделениями на предприятиях и организациях различных форм собственности, в органах государственной и муниципальной власти (ПК-11);

- способностью разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности (ПК-12).

Выпускник должен обладать следующими дополнительными профессиональными компетенциями (ДПК):

- способностью производить оценку человеческих и интеллектуальных ресурсов экономических субъектов на микро- и макроуровнях (ДПК-2).

В результате изучения дисциплины обучающийся должен

Знать:

- основные теории и концепции взаимодействия людей организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами (ДПК-2) (ОК-3);
- роль и место управления персоналом в общеорганизационном управлении и его связь со стратегическими задачами организации (ПК-11);
- причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях (ПК-12);
- бизнес-процессы в сфере управления персоналом и роль в них линейных менеджеров и специалистов по управлению персоналом (ПК-12).

Уметь:

- проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность организации в персонале, определять эффективные пути ее удовлетворения (ДПК-2);
- разрабатывать мероприятия по привлечению и отбору новых сотрудников и программы их адаптации (ПК-11), (ОК-3);
- разрабатывать программы обучения сотрудников и оценивать их эффективность (ДПК-2);
- использовать различные методы оценки и аттестации сотрудников и участвовать в их реализации (ПК-12);
- разрабатывать мероприятия по мотивированию и стимулированию персонала организации (ПК-12), (ОК-3).

Владеть:

- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации (ПК-11), (ДПК-2);
- современным инструментарием управления человеческими ресурсами (ОК-3), (ПК-12);
- методами планирования карьеры (ПК-12).

Изучение учебного курса «Управление человеческими ресурсами» позволяет сформировать у обучающихся навыки кадрового управления, необходимые для менеджеров любого уровня.

МОДУЛЬ 1. ФОРМИРОВАНИЕ ШТАТА СОТРУДНИКОВ

1.1. Определение потребности в кадрах

Потребность организации в персонале может носить количественный и качественный характер.

Количественная оценка потребности призвана ответить на вопрос - сколько? Основывается на анализе организационной структуры, требований технологии производства, маркетингового планирования, а также прогнозе изменения количественных характеристик персонала.

Качественная характеристика – попытка ответить на вопрос – кого? Это более сложный вид прогноза, поскольку вслед за анализом должны учитываться ценностные ориентации, уровень культуры и образования, профессиональные навыки и умения. Особую сложность представляет оценка потребности в управленческом персонале.

Планирование потребности в персонале включает в себя:

- 1) разработку программы мероприятий по привлечению персонала;
- 2) разработку или адаптацию методов оценки кандидатов;
- 3) расчет финансовых затрат на привлечение и оценку персонала;
- 4) реализацию оценочных мероприятий;
- 5) разработку программ развития персонала;
- 6) оценку затрат на осуществление программ развития персонала;
- 7) расчет численности персонала.

Расчет численности персонала

К определению численности различных категорий работников нельзя подходить с одной и той же меркой. Для каждой категории имеются свои методы расчета численности.

1. Численность вспомогательных рабочих (P_v)

Выявляется по методике расчета численности большинства категорий вспомогательных рабочих. Применительно к работам, по которым не устанавливаются их объемы и нормы выработки, численность вспомогательных рабочих может быть определена непосредственно в зависимости от числа рабочих мест и сменности работы цеха (участка) по формуле:

$$P_v = n \cdot C \cdot K_{cc},$$

где n – число рабочих мест вспомогательных рабочих;

C – количество рабочих смен;

K_{cc} – коэффициент списочного состава.

С помощью этой методики планируется численность упаковщиков, комплектовщиков, кладовщиков, стропальщиков и др.

2. Численность специалистов, служащих и технических исполнителей (P_{cn})

Определяется на основе утвержденного по предприятию штатного расписания, в котором устанавливается количество работников по каждой из этих групп в соответствии с действующими нормативами. По этим категориям работников, поддающимся нормированию, требуемая численность на плановый период может быть определена по формуле:

$$P_{\text{сп}} = (N \cdot t_n) / \Phi,$$

где t_n – норма времени на выполнение определенной операции единицы работы, ч;

N – общий объем данного вида работ (операций), подлежащих выполнению в данном периоде, в соответствующих единицах измерения;

Φ , – плановый (эффективный) фонд времени одного работника этой категории за данный период, ч.

3. Численность младшего обслуживающего персонала во многих случаях удобнее определять подобно численности рабочих, то есть в соответствии с установленными нормами обслуживания (рабочих мест, помещений). Численность работников охраны определяется в зависимости от числа постов и принятого режима работы.

4. Численность производственных рабочих

Может быть определена в планируемом периоде несколькими различными методами. Численность рабочих-сдельщиков определяется на основе данных о трудоемкости выпускаемой продукции, коэффициенте выполнения норм и плановом фонде времени на одного рабочего по формуле:

$$P_c = t / (\Phi \cdot q_n),$$

где P_c – число рабочих-сдельщиков определенной профессии и квалификации;

t – общая трудоемкость определенного вида работ в данном периоде, ч

Φ – годовой плановый фонд времени одного рабочего, ч;

q_n – коэффициент выполнения рабочими норм выработки.

Численность производственных рабочих (P_p) может быть также определена с помощью более укрупненного расчета на основе данных об объеме продукции и нормах выработки по формуле:

$$P_p = B / B_n,$$

где B – планируемый объем выпуска продукции в данном периоде в соответствующих единицах измерения;

B_n – норма выработки продукции на одного рабочего в планируемом периоде в тех же единицах измерения.

5. На предприятиях (в цехах) с непрерывным процессом производства (аппаратные и другие процессоры) численность персонала $P_{об}$, занятого обслуживанием оборудования (машин, аппаратов), а также наладкой, ремонтом и другими подобными работами, определяется с учетом действующего парка оборудования и норм обслуживания по формуле:

$$P_{об} = (n \cdot C \cdot K_{cc}) / H_o,$$

где n – число единиц обслуживаемого оборудования;

C – количество смен;

H_0 – норма обслуживания в течение смены (количество единиц оборудования на одного рабочего);

K_{cc} – коэффициент списочного состава (отношение номинального фонда рабочего времени к полезному).

Приведенные формулы используются для расчета численности основных и вспомогательных рабочих. В формулах отражается трудоемкость, нормы выработки (времени), коэффициенты выполнения норм и другие данные, относящиеся не к основному, а к вспомогательному производству.

6. Численность промышленно-производственного персонала (P_n)

Включает всех работников, занятых непосредственно в производстве и обслуживании на данном предприятии, в том числе следующие категории работников: рабочих (P_p), специалистов ($P_{сп}$), служащих (P_c), технических исполнителей.

7. Численность работающих (общая) (P_o)

Определяется как сумма численности промышленно-производственного персонала (P_n) и персонала, занятого в **непромышленных** хозяйствах и организациях, состоящих на балансе данного предприятия (P_n).

Плановая численность работающих ($P_{п1}$) может быть рассчитана на планируемый период по формуле:

$$P_{п1} = (P_{п0} \cdot J_1) - \mathcal{E}_p,$$

где $P_{п1}$ – плановая численность промышленно-производственного персонала, чел;

$P_{п0}$ – базисная численность промышленно-производственного персонала, чел;

J_1 – индекс роста объема производства в плановом периоде по сравнению с базисным;

\mathcal{E}_p – предусматриваемая экономия численности работников в плановом периоде (по факторам экономии), чел.

Плановая численность промышленно-производственного персонала определяется также на основе задания по объему производства товарной (валовой) продукции в оптовых ценах предприятия и планируемой выработки на одного работника промышленно-производственного персонала по формуле:

$$P_{п1} = V_o / V_n,$$

где V_o – плановый объем выпуска товарной (валовой) продукции (в год, квартал, месяц), руб;

V_n – плановая выработка товарной (валовой) продукции на одного работника промышленно-производственного персонала (в год, квартал, месяц), руб.

8. Численность ремонтных рабочих (P_p) по ремонтным службам

Определяется по формуле:

$$P_p = (\Sigma \Pi_{пк} t_{пк}) / (\Phi_3 K_{пн}),$$

где $\Pi_{пк}$ – общий объем ремонтных работ, исчисленный в приведенных единицах сложности капитального ремонта;

$t_{пк}$ – средняя норма трудовых затрат в расчете на приведенную единицу сложности капитального ремонта, ч;

Φ_3 - годовой полезный фонд времени работы данного ремонтного рабочего, ч;

$K_{пн}$ – плановый коэффициент перевыполнения норм выработки.

9. Списочная численность

Включает общее число всех работников предприятия (постоянных, сезонных и временных), в том числе работников фактически работающих, находящихся в командировке, в отпусках, очередных и по беременности и родам, не вышедших на работу в связи с выполнением общественных и государственных обязанностей и по болезни, с разрешения администрации, а также совершивших прогулы. В списочную численность включаются работники, получившие отпуска для сдачи экзаменов и учебы, проходящие учебу на курсах повышения квалификации, временно отвлеченные на сельскохозяйственные работы, если за ними сохранена заработная плата, а также занятые изготовлением продукции на дому.

Не включаются в списочную численность работники, откомандированные для работы на сторону и получающие заработную плату от другого предприятия (организации), учащиеся вузов и колледжей, присланные для прохождения практики (если они не получают заработную плату за работу на рабочих местах), работники, выполняющие случайные работы продолжительностью до пяти дней, а также различного рода совместители, привлекаемые со стороны.

10. Численность руководителей (P_{yn})

Определяется с учетом норм управляемости, объема выполняемых функций (работ) управления и структурой предприятия.

1.2. Укомплектование штата сотрудников

Штат комплектуется как общая потребность в рабочей силе, так и потребности по отдельным должностям и специальностям. Чтобы не определять потребность конкретно по каждой узкой специализации, активно используется группировка по различным параметрам.

Штатное расписание – это документ, который содержит информацию о всех должностях, количестве штатных единиц и тарифных ставках с учетом различных надбавок структурных подразделений организации.

Штатное расписание составляют по структурным подразделениям организации в порядке подчиненности сотрудников. Форма штатного расписания заполняется сотрудником кадровой службы. Утверждается штатное расписание приказом руководителя организации.

Акционерное общество закрытого типа «Клеопатра»

Форма по
КУД

Код
030101
123456

наименование организации

Номер документа
21

Дата составления
10.01.2016

**ШТАТНОЕ
РАСПИСАНИЕ**

УТВЕРЖДЕНО

На " 10" января 2016 года

Приказ от " 10" января
2016 года №35
Штат в количестве 39
единиц
с месячным фондом
зарботной платы
608 000 рублей

Структурное подразделение		Профессия (должность)	Количество штатных единиц	Оклад, руб.	Надбавка, руб.			Месячный фонд заработной платы, руб.	Примечание
Наименование	код				За знание языка				
1	2	3	4	5	7	8	9	10	
Администрация	01	Генеральный директор	1	30000	0	0	0	30000	
	01	Заместитель генерального директора	1	25000	0	0	0	25000	
	01	Секретарь	1	10000	3000	0	0	13000	
Бухгалтерия	02	Главный бухгалтер	1	20000	0	0	0	20000	
	02	Бухгалтер по расчету заработной платы	2	15000	0	0	0	30000	
Отдел продаж	03	Начальник отдела продаж	1	20000	3000	0	0	23000	
	03	Менеджер по продажам	15	15000	2000	0	0	25500	
	03	Секретарь	2	8000	2000	0	0	20000	
Отдел кадров	04	Начальник отдела кадров	1	20000	0	0	0	20000	
	0	Менеджер по персоналу	2	15000	0	0	0	30000	
Юридический отдел	05	Юрист	2	20000	2000	0	0	44000	
Вспомогательный отдел	06	Офис-менеджер	2	12000	0	0	0	24000	
	06	Водитель-экспедитор	5	10000	0	0	0	50000	
	06	Уборщица	3	8000	0	0	0	24000	
Итого			39	х	х	х	х	608000	

Генеральный директор
Начальник отдела кадров
Главный бухгалтер
Юрист

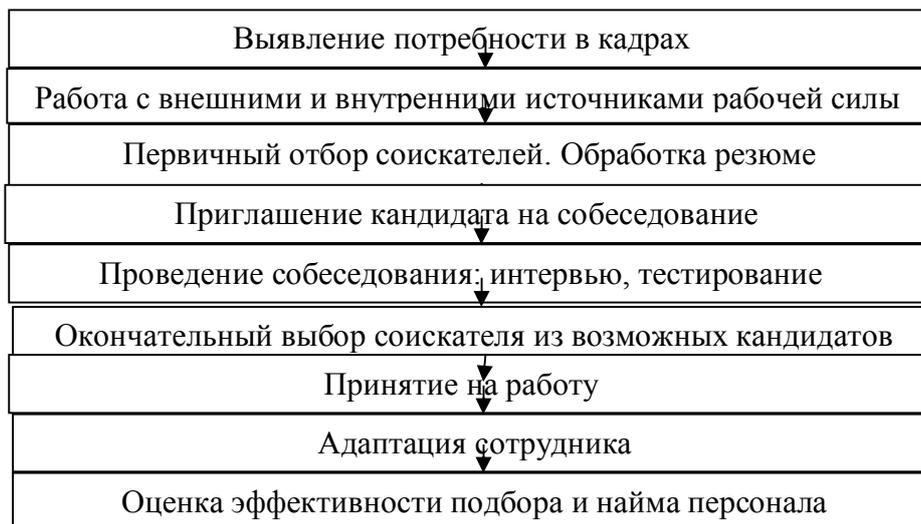
Ю.А. Шибаева
И.В. Новикова
К.Ю. Матвеев
А.М. Новиков

Рис.1. Пример разработки штатного расписания

МОДУЛЬ 2. КАДРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: ПОИСК, ПОДБОР, ОТБОР, НАЙМ И АДАПТАЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

2.1. Процесс кадровых технологий

Вне зависимости от размера компании, типовой бизнес-процесс кадровых технологий можно условно разделить на несколько подпроцессов:



2.2. Выявление потребности в кадрах. Источники рабочей силы. Внешний и внутренний поиск кадров

Что поможет не ошибиться при планировании потребностей подразделения в человеческих ресурсах:

- анализ стратегических начинаний и планов компании, которые, так или иначе, коснутся подразделения и тому, что работникам придется работать «не так», как вчера, или овладеть ранее не требовавшимися квалификациями;
- результаты оценки и аттестации персонала, которые покажут, кто из подчиненных является высокопроизводительным работником, а кто - нет;
- регулярное общение и наблюдение за подчиненными, так как только они смогут дать понять, что одни работники перегружены работой и им нужно переложить часть своей нагрузки «на другие плечи», а другие - слишком «расслаблены».
- формальный анализ функций и отдельных работ, выполняемых каждым подчиненным, также их должностных инструкций.

Наем персонала - процесс поиска, выявления и привлечения подходящих кандидатов на вакантную должность.

Сокращение персонала - методы уменьшения численности сотрудников в организации.

Источники рекрутирования

Источник	Сильные стороны	Слабые стороны
Internet	Широкий охват аудитории позволяет получить отклик практически мгновенно	Привлекает большое число недостаточно квалифицированных соискателей, на общение с которыми требуется достаточно много времени
Вузы и средние профессиональные заведения	Позволяет оценить соответствие соискателя предъявляемым квалификационным требованиям и наладить постоянные связи с преподавателями либо службами занятости вузов. Позволяет пригласить потенциального соискателя на временную стажировку	Сотрудничество с вузами позволяет «покрыть» только позиции, для занятия которых не требуется высокая квалификация и опыт
Рекомендации сегодняшних сотрудников организации	Кандидат уже прошел первичную обработку, знает, что его ждет в организации, ему проще будет влиться в коллектив, где он кого-то знает	Не способствует диверсификации рабочей силы
Кадровые агентства, агентства по трудоустройству	Используют различные средства привлечения соискателей и выполняют за Вас маркетинговую функцию. Предоставляют замену, если предоставленный кандидат не прошел испытательный срок	Не всегда детально изучают потребности конкретной организации. Достаточно «дорогое удовольствие»
Ярмарки вакансий и выставки	Привлекают много неквалифицированного персонала	Достаточно затратное мероприятие, как по стоимости участия, так и по временным затратам

Заявка на подбор персонала	
<i>Описание позиции</i>	
Вакантная должность	
Причина появления вакансии	
Должностные обязанности	
Кому подчиняется	
Количество подчиненных	
График работы	
Испытательный срок	
З/плата на испытательный срок/на основной срок	
<i>Требования к кандидату</i>	
Образование	
Предпочтительный пол	
Предпочтительный возраст	
Навыки	
Опыт работы	
Наличие вод. прав, личного а/м	
Личные качества	
Другие требования	
Ответственный за исполнение заявки	_____
"__" _____ 20__ г.	

Рис.2. Пример заявки на подбор персонала

2.3. Отбор кандидатов на вакансию: обработка резюме, тестирование соискателей, проведение интервью

Требования к соискателю

Должностная инструкция – это письменное изложение того, что должен делать человек, занимающий конкретную должность, как он должен это делать и какими квалификационными требованиями должен обладать.

Квалификационные требования – это описания минимального уровня квалификации, которой должен обладать занимающий конкретную должность человек, чтобы успешно выполнять свою работу.

Требования к компетентности соискателя, а именно, что работнику необходимо знать и уметь делать:

- квалификационные требования (основная специальность, дополнительное образование и т.д.);

- профессиональный опыт (типы достижений, категории выполнявшихся работ, виды деятельности и т.д.);
- требования, связанные со спецификой работы (внедрение новых систем, увеличение продаж);
- соответствие корпоративной культуре организации и возможность для кандидата результативно работать в новой для него корпоративной культуре;
- особые требования (командировки, сверхурочная работа, частые разъезды);
- удовлетворение предполагаемых ожиданий кандидата возможности карьерного роста, повышение квалификации, стабильность работы и т.д.

Требования к кандидату называется профилем.

Профиль – это описание опыта, навыков, анкетных данных, личностных характеристик, необходимых для выполнения данной работы в данной компании.

Личностные характеристики – это стрессустойчивость, неконфликтность, порядочность, готовность работать сверхурочно и т.д.

При составлении профиля необходимо учитывать особенности корпоративной культуры и особенности выполняемой работы и среды, в которой она выполняется. Обидно, когда отличный кандидат не остается в компании просто потому, что его не устраивает принятая корпоративная культура.

Для составления профиля необходимо выделить следующие требования к кандидату:

- определить навыки и умения кандидата, необходимые для выполнения конкретной работы;
- компетенции и ценности, обязательные для сотрудника требования, без которых он не сможет решить поставленную работу;
- желательные характеристики определяются, исходя из того, что больше всего нравится в существующих сотрудниках (например, готовность работать сверхурочно);
- характеристики, которых не должно быть (неспособность работать в команде, неготовность брать на себя ответственность).

Рекомендуемые разделы для составления профиля кандидата:

1. Название должности, уровень подчинения.
2. Описание: задачи, основные обязанности.
3. Профессиональные требования: опыт(виды работ, выполняемых кандидатом, достижения), навыки(умение проводить переговоры, навыки планирования), знания(иностранный язык, особые программы, знания специальной техники), образование(основное и дополнительное).
4. Личностные требования: самостоятельность, ориентация на результат, гибкость и т.д.
5. Пол, возраст и т.д.

6. **Результативность:** каких результатов ждут от нового сотрудника и в какой срок. Как будут оцениваться достижения и результат работы.
7. **Вознаграждение:** оклад, бонусы, премии, испытательный срок.
8. **Перспективы развития** сотрудника на данной должности.
9. **Ограничения:** из каких компаний не брать кандидатов.

Квалификационная карта менеджера по логистике	
ПОКАЗАТЕЛИ	ТРЕБОВАНИЯ
1. Основное образование	
Уровень образования	Высшее профессиональное
Профиль образования	Экономика, Менеджмент
Квалификация по диплому	Логист, экономист, менеджер.
Специальность (специализация)	Основы менеджмента и маркетинга, Менеджмент и логистика, Логистика
Форма обучения	Дневная (очная)
2. Дополнительное образование	Обучение пользованию программой 1С, курсы управления поставками, водительские курсы, обучение делопроизводству (желательно)

Рис. 3. Пример квалификационной карты

Личностная спецификация декоратора/оформителя
<p>• Пунктуальность. Если декоратор/оформитель будет опаздывать на встречи, то будут поступать жалобы в организации, что может послужить плохим имиджем компании.</p> <p>• Повышенная работоспособность и отсутствие вредных привычек. Желание работать и любить то, что ты делаешь. А отсутствие вредных привычек говорит ,что человек всегда будет присутствовать на рабочем месте.</p> <p>• Активность, инициативность, жизнерадостность. Постоянные встречи с клиентами. Пассивно настроенному человеку будет крайне тяжело на данной работе, так как наши клиенты обращаются к нам ,чтобы мы сделали праздник.</p> <p>• Коммуникабельность (общительность, умение слушать и понимать клиента). Работа декоратора обязывает к постоянному знакомству и общению с новыми людьми (клиентами). Поэтому очень важно суметь расположить к себе человека, для этого требуется понимать его. Но и важно помнить о постоянных клиентах, с ними так же требуется поддерживать деловые отношения. Всегда приятно работать с человеком, который может поддержать беседу.</p> <p>• Уверенность, решимость. Очень многим людям не хватает уверенности и решимости. Особенно это касается этапа наработки клиентской базы. Страх перед встречей делает из декоратора/оформителя очень слабого переговорщика.</p> <p>• Стрессоустойчивость. Работа декоратора/оформителя связана с большим количеством мелких одинаковых деталей, с большим количеством шаров, а также с нервным напряжением. Иногда возникают проблемы на этапе поставки, не зависящие от декоратора, когда клиенты начинают разрывать трубку с целью придушить Вас. В таких ситуациях главное</p>

быть спокойным и успокоить клиента. Но если менеджер поддастся панике, то клиент это почувствует, шанс испортить отношения довольно велик.

- *Умение мыслить не по шаблону.*

Неординарный подход поможет выделить Вас из всей массы звонящих, а также Вас лучше запомнят.

- *Обучаемость.*

Декоратор/оформитель должен постоянно учиться, совершенствоваться для совершения удовлетворения клиентов. Это касается изучения инновационных технологий в области оформления.

- *Творческий потенциал.*

Хорошо развитые творческие способности, креативности, цветопередача, хорошая координация и точность рук, цветопамять.

- *Готовность брать ответственность.*

С одной стороны, декоратор/оформитель не имеет никакого отношения к качеству продукции, ни к срокам поставки. Но в конечном итоге, если качество не устроило, сорваны сроки поставки, перед клиентом отвечает декоратор/оформитель. Так как Вы лицо фирмы, и Вы находитесь ближе остальных сотрудников организации.

- *Увлеченность процессом.*

Когда ты не увлечен рабочим процессом, то смотришь постоянно на часы, время не идет и хочется домой. Человек раздражается, начинает торопиться, у него начинает «вылетать всё из рук».

- *Здоровое желание работать и зарабатывать.*

Рис.4. Пример личной спецификации

Профессиограмма автомойщика

Автомойщик - это обученный и грамотный специалист, способный работать с современным специализированным оборудованием, который ответственно относится к своему делу на протяжении всего времени, это человек, любящий свою работу. Основная задача мойщика автомобилей – мыть автомобили быстро и качественно.

Содержание и доминирующие виды деятельности:

- 1) бесконтактная мойка автомобиля;
- 2) ушка автомобиля;
- 3) влажная уборка салона;
- 4) чистка, кондиционирование кожи;
- 5) химчистка салона;
- 6) полировка лакокрасочного покрытия автомобиля

Качества, обеспечивающие успешность выполнения профессиональной деятельности:

Способности	Личностные качества
<ul style="list-style-type: none"> • хорошая моторная память (память на действия); • выносливость; • развитая координация движений и ручная моторика; • развитое аналитическое мышление. 	<ul style="list-style-type: none"> • тщательность, аккуратность, систематичность в работе; • дисциплинированность; • терпеливость; • ответственность за выполняемую работу; • осознанность и самоконтроль; • упорство, настойчивость.

Требования профессии

1. Сделать так, чтобы клиент, желавший помыть свой авто, остался доволен и вернулся снова. То есть мыть авто нужно качественно
2. Профпригодность автомойщика — это скорость помывки автомобиля. Не в ущерб качеству.
3. Помыть автомобиль нужно так, чтобы не повредить агрегаты и любые узлы автомобиля.

Профессиограмма флориста

Общая информация

Флорист — специалист по составлению и оформлению композиций из растительных и других природных материалов. Флора (лат. *floga*) в древнеримской мифологии — богиня цветов, весны. Латинское *flos* означает «цветок». Флористами называют специалистов, владеющих искусством составления и оформления композиций из сухих и живых цветов, растений и другого природного материала.

Содержание труда

Психологические характеристики профессии

В обязанности флориста входят:

- разработка и изготовление графических и цветочных эскизов заказов;
- подготовка и подбор необходимых материалов для оформления заказов (живые и неживые цветы, растения, мох, камни и др.);
- оформление цветочным декором различных художественных проектов (выставок, презентаций, интерьеров помещений и т. д.).

Таким образом, основная цель деятельности флориста — эстетизация предметного окружения человека при помощи природных растительных и нерастительных материалов.

Основные предметы труда — художественный образ (пространство) и техника (природный материал как технический объект), сопутствующий — знаковые системы (схемы, эскизы).

В своей работе флорист использует средства труда:

- вещественные (орудийные) — ручные (карандаши, кисть, краски, бумагу, фломастеры, ножницы);
- невещественные (функциональные) — творческое наглядно образное мышление, образную память, объемное и распределенное внимание, творческое воображение; речь; общую координацию движений тела и мелкую моторику рук; органы чувств — зрение, слух, обоняние, осязание.

Работа флориста имеет достаточно определенный характер и осуществляется в соответствии с действующими:

- должностными обязанностями;
- правилами, инструкциями, методическими, нормативными руководящими материалами;
- требованиями, предъявляемыми к разработке и оформлению художественных работ (эстетическими, цветовыми и др.), но часто бывают ситуации, требующие внесения элементов оригинальности, неординарности.

Труд флориста имеет и индивидуальную организацию, при которой он самостоятельно выполняет свою работу, и коллективную, когда задание выполняется совместно с другими специалистами.

Функционально флорист является исполнителем, но планирует, распределяет нагрузку и изменяет способы выполнения работы самостоятельно.

Контакты немногочисленные — это заказчики, коллеги.

Ответственность повышенная моральная — за создание и эмоциональное воздействие эстетического облика окружения человека.

Флорист работает и в комфортных условиях — в помещении, и на открытом воздухе (в теплое время года). Рабочие позы — стоя, сидя, в наклон, вприсядку.

Возможные факторы психофизиологической напряженности в работе:

- повышенная моральная ответственность;
- физические нагрузки;
- наличие специфических факторов и условий труда (растительные ароматы, запахи, повышенная освещенность, перепады температуры).

Требования к профессии

К индивидуальным способностям и особенностям:

- художественные способности;
- выносливость зрительного анализатора, правильное цветоразличение.

К личностным способностям и качествам:

- личная организованность;
- способность к кропотливой работе;
- склонность к эстетическому восприятию окружающего мира;
- ответственность.

К состоянию здоровья (медицинские противопоказания).

Работа флориста не рекомендуется людям с заболеваниями:

- нервно психическими (органические заболевания центральной нервной системы, психические);
- сердечно-сосудистой системы (ревматизм, органические поражения клапанов и мышц сердца, функциональные нарушения, гипертоническая и гипотоническая болезнь);
- опорно-двигательной системы (деформации позвоночника и грудной клетки, деформации и заболевания нижних и верхних конечностей, кистей рук);
- бронхо-легочными (туберкулез, хронические заболевания бронхов, легких);
- эндокринными (хронические специфические, диффузный токсический зоб, гипотиреоз);
- кожи (хронические заболевания в выраженной степени, аллергические);
- лор-органов (резкое снижение обоняния, нарушения носового дыхания, аллергические);
- зрения (хронические аллергические и воспалительные заболевания глаз, расстройства цветоощущения).

К допрофессиональному образованию:

- важны навыки в рисовании.

К профессиональному образованию:

- курсы профессиональной подготовки и переподготовки специалистов.

Родственные профессии

- декоратор оформитель, дизайнер, цветочница, цветовод.

Рис. 5. Примеры разработки профессиограмм на различные должности

Отбор персонала

Принципы обработки первичной информации о соискателе

- 1) выбрать 5-6 критериев, по которым сможем определить, стоит продолжать взаимодействие с соискателем;
- 2) посоветоваться с будущими коллегами нового сотрудника либо экспертами, какие критерии они считают наиболее важными;

3) сформулировать «взвешенный» перечень критериев таким образом, чтобы однозначную оценку можно было сделать либо по результатам анализа, либо резюме соискателя, либо краткого телефонного разговора с ним.

Создание такого первичного фильтра позволит отсеять сразу большую часть потока соискателей.

Первичный отбор кандидатов мы всегда делаем на основании резюме.

А знаете ли вы, сколько кандидатов искажают информацию в своем резюме? Более 65% кандидатов сообщают в резюме ложные сведения о своем образовании, от 40 до 60% — приводят неверные сведения о своем опыте работы; от 60 до 90% — завышают размеры своей зарплаты на предыдущем месте работы.

Что же будет, если на таком фоне достоверности информации мы проведем интервью непрофессионально?

Бланк обработки резюме соискателя на должность «менеджер по туризму»					
Критерий	Баллы				
	5	4	3		1
ФИО работника					
Опыт работы в сфере туризма					
Образование					
Знание иностранных языков					
Почерк, грамотное заполнение резюме					
Работа с ПК					
Знание специализированных компьютерных программ					
Курсы повышения квалификации					
Семейное положение\дети					
Фото					
Цель					
Другое					
<i>Общий балл</i>					
<i>Вывод</i>					

Рис.6. Пример бланка обработки резюме

Техника проведения интервью

Целевые вопросы

Цель целевого вопроса — получить информацию о конкретном рабочем качестве, которое играет главную роль в предлагаемой вами работе.

Целевые вопросы предназначены для выяснения конкретных свойств личности, а также для выявления дополнительных ее характеристик.

Решите до интервью, какие вопросы вы будете задавать. Каждому, кто проходит интервью, задавайте одни и те же целевые вопросы, такой подход позволит вам потом легко провести сравнительный анализ.

Зондирующие вопросы

Зондирующими называются те вопросы, которые предлагают интервьюируемому подробнее описать ситуацию (то есть дать больше поведенческих характеристик). Они применяются для получения дополнительной информации, но ни в коем случае не должны быть наводящими, иначе говоря, не должны содержать подсказки (намек) для интервьюируемого, и тем более — конкретного ответа.

Например:

- Расскажите, пожалуйста, подробнее.
- Что произошло потом?
- А что сделали вы потом?

Ключевые события обычно дают множество поведенческих характеристик, и поэтому их следует зондировать. Ключевыми могут являться следующие ситуации:

- совещание, где присутствовал интервьюируемый и где принималось решение;
- конфликтная ситуация с начальником/подчиненным;
- конфликтная ситуация с клиентом/партнером.

Проективные вопросы

Проективные вопросы показывают отношение, отражают мнение интервьюируемого о событиях, явлениях, понятиях, через которые мы можем анализировать те ценности, которых он придерживается, или когда мы хотим проверить свое предположение. Человеку психологически проще говорить не о себе, а о своих коллегах, обобщающих понятиях и категориях, поэтому проективные вопросы часто — это вопросы «не о себе».

Например, к данной группе относят вопросы-провокации:

- Что может заставить хорошего работника не прийти на важную встречу?
- В каких ситуациях оправдана ложь?
- Почему люди возвращают взятый в банке кредит?

Правила постановки проективных вопросов:

- Спланируйте свои вопросы или даже последовательность проективных вопросов заранее.
- Подготовьтесь к интервью и составьте предварительный перечень вопросов.
- Определите цель постановки вопроса.

- Каждый вопрос задается для того, чтобы узнать конкретный факт или мнение. Не пытайтесь, задавая вопрос, получить одновременно два ответа.

- Формулируйте вопрос, учитывая особенности собеседника. Учитывайте возраст, интеллект, профессию и уровень образования собеседника. Если, например, вы разговариваете с менеджером по продажам, приводите примеры из его сферы деятельности. Говорите на языке, понятном собеседнику. В противном случае вы можете получить недостоверные результаты.

- После целевого вопроса задавайте серию зондирующих вопросов, проясняющих детали.

- Такие уточняющие вопросы не дадут вам отклониться от заданной темы, позволят получить информацию в объеме, необходимом и достаточном для анализа. Кроме того, последовательное рассмотрение проблемы отражает ход мысли человека.

- Ставьте вопрос коротко и ясно.

- Вы должны задавать простые вопросы, если хотите получить интересующий вас ответ.

- Если вас интересует два различных аспекта предмета обсуждения, задайте два разных вопроса.

- Связывайте ваши вопросы с предыдущими ответами собеседника.

Искажение информации при проведении интервью

Как правило, оценка кандидата идет на уровне так называемого «здравого смысла» и вроде этого достаточно.

- *А знаете ли вы, сколько информации мы получаем от собеседника, лишь только слушая то, что он говорит?* Только 7%. Остальные 93% — подскажут нам интонация, движения, жестикация, мимика и т. д.
- *А какова точность информации, полученной во время собеседования?* Биографическое интервью (когда мы просим кандидата рассказать о себе в произвольной форме) составляет от 7 до 15%. Интервью по компетенциям при определенном опыте — до 65%.
- *Как вы думаете, когда кандидатов просят рассказать о себе в течение 10 минут, то сколько из них действительно закончат свою речь спустя это время?* Только 20%, остальных — приходится перебивать через 25 минут монолога.
- *Как часто интуиция подводит некоего «среднего рекрутера»?* Приблизительно в 1/3 случаев. А ведь большинство рекрутеров в беседе с соискателями прибегают к мгновенной оценке кандидата, полагаясь на свою интуицию.

Проведение интервью

Цель интервью — узнать потенциального сотрудника максимально полно. В результате интервью мы должны получить информацию, которая позволит аргументировано принять решение по кандидату.

Собеседование — это не способ донести свои мысли кандидату. Собеседование — это возможность узнать его, а следовательно, необходимо не менее 80% времени слушать, что говорит кандидат. Если интервьюер говорит больше 20% времени, то интервью проводит не он, а проводят с ним.

В первую очередь, мы должны выяснить способности и соответствие кандидата, его готовность выполнять работу, его безопасность для бизнеса.

Схема «хочет — может — управляем — безопасен»

«МОЖЕТ» — это способность кандидата исполнять планируемые должностные обязанности с точки зрения имеющихся или приобретенных в будущем компетенций.

Человек должен или уже иметь опыт, или быть способным приобрести его, пройдя обучение. Это значит, что, определяя категорию «может», мы задаем вопросы и по опыту кандидата, и по его потенциалу.

Если мы хотим понять, *может ли кандидат учиться и развиваться*, то задаем вопросы по готовности:

- Приведите пример, когда вы сделали больше, чем от вас требовалось.
- Расскажите, как вы поступили, когда для решения задачи вам явно не хватало знаний?

«ХОЧЕТ» — чрезвычайно важная категория, которая показывает, насколько мотивирован кандидат на выполнение предлагаемой работы и почему он хочет работать именно в этой компании.

Важно понять истинные мотивы кандидата, а не только то, что он считает нужным сказать, заведомо отрепетировав социально-желательные ответы. Вопросы, которые можно задать:

- Какие перспективы для себя видите?
- Опишите компанию вашей мечты.
- Почему люди меняют работу?
- Зачем люди делают карьеру?
- Почему Вы решили рассмотреть мою вакансию? У Вас есть по ней вопросы?
- Почему Вы в принципе рассматриваете предложения о работе?
- Вписывается ли предлагаемая должность в ваши карьерные планы?
- Какие перспективы вы видите в новой должности?
- Что мог бы предпринять ваш предыдущий работодатель, чтобы убедить вас остаться?
- Что больше всего вам не нравилось в вашей предыдущей работе?

- Мы спрашиваем кандидата: есть ли у вас вопросы по вакансии, на которую вас пригласили. Он говорит «нет». Нехороший сигнал! Скорее всего, кандидат не хочет в вашу компанию, а хочет уйти из своей. Согласитесь, это не одно и то же. С категорией «хочет» связано выявление истинной мотивации кандидата.

«УПРАВЛЯЕМ» — это готовность кандидата следовать правилам, регламентам, установкам, принятым в компании. Кроме того, управляемость определяется как достаточно выраженные у кандидата необходимые для работы личностные качества — самоконтроль, самокритичность, способность признавать свои ошибки и извлекать из них пользу. Категорию «управляемость» трудно определить прямыми вопросами. В этом случае мы используем поведенческое интервью. Его особенности заключаются в том, что мы выясняем у кандидата его реальное поведение в конкретных рабочих или жизненных ситуациях. Мы не задаем задач и не спрашиваем об абстрактных вещах. Только вопросы по существу: как поступил, почему именно так, что думал в этот момент, какие факторы принял во внимание.

Примеры поведенческих вопросов:

- Опишите ваши действия, когда вам удалось внедрить идею, с которой был не согласен ваш руководитель.
- Расскажите, как вы поступили, когда произошла реорганизация, и вы потеряли ряд своих полномочий.
- От чего зависит успешность вашей работы? Внимание: если кандидат говорит «я считаю», «я знаю», «я вижу» — это первый сигнал неуправляемости.
- Перед Вами стоит важная рабочая задача. Вы считаете, что для ее решения оптимальным является ваш план, а Ваш руководитель говорит, чтобы Вы действовали по другому плану. Ваши действия.
- Как вы выполняете задания, которые вам не по душе?
- Что вы считаете своим стандартом трудовой дисциплины?
- Как вы относитесь к тому, что вас в любой момент могут вызвать на работу?

«БЕЗОПАСНОСТЬ» отражает возможность проблем с кандидатом при решении конфликтных ситуаций «сотрудник — наниматель», а также насколько будущий сотрудник может контролировать себя, свои действия, свою речь.

Признаки небезопасного кандидата:

• Кандидат пришел со своей клиентской базой и считает это своим серьезным конкурентным преимуществом. Не сомневайтесь, через какое-то время он будет предлагать уже вашу клиентскую базу новому работодателю. Кстати, об этом всегда нужно помнить, когда мы хотим получить готового специалиста от конкурентов. На собеседовании всегда

вызывают уважение кандидаты, которые говорят: я хорошо проработал в этой компании, и не хочу наносить ей урон, переходя к прямому конкуренту. Я ведь знаю все болевые точки и знаю, куда нанести удар. Поэтому не хочу в этом участвовать.

- Плохо отзывается о своем бывшем работодателе.

- Не контролирует свою речь, без особых сомнений разглашает конфиденциальную информацию с предыдущих мест работы. Исправить это поведение невозможно, и в дальнейшем кандидат будет так же охотно делиться вашими секретами с клиентами, друзьями и будущими работодателями.

- Без наводящих вопросов по собственной инициативе рассказывает о суммах «откатов» и технологии их вручения; объектах, где компания имеет «заинтересованных» лиц, принимающих решения; схемах выплаты «серой» части заработной платы и ухода от налогов.

- Хочет оставить работу максимально быстро. Трудно представить себе серьезного сотрудника, который может в течение двух дней бросить свои проекты.

- Вдруг резко повышает зарплату по сравнению с той, которая указана в резюме, говорит о другом предложении.

- Кандидат не называет рекомендателей, блокирует получение информации. Речь не идет о получении рекомендаций с последнего места работы, где человек еще работает, но если нельзя поговорить ни с кем с прошлых мест, то это должно вызвать серьезную озабоченность. Правда, бывают случаи, когда компания увольняет кандидата. Чтобы с ним не было проблем, обещает ему взамен лояльности дать хорошие рекомендации. Поэтому рекомендации нужно постараться получить с разных мест работы кандидата, от руководителей, коллег, подчиненных, но обязательно от людей, связанных с кандидатом плотным рабочим взаимодействием.

- Кандидат согласен на резкое понижение зарплаты или должности.

- Безусловно, мы не говорим об алкоголизме, наркомании — это первый сигнал опасного кандидата.

Безопасного сотрудника можно вычислить с помощью провокационных вопросов:

- Полезно ли, на Ваш взгляд, быть в хороших отношениях с людьми?

- Кто Ваши кумиры? Являетесь ли Вы кумиром сами для себя?

- Какие последние три серьезные неудачи на работе произошли с Вами?

- Считаете ли Вы допустимым служебный роман?

- В чем Вас могли бы обвинить ваши подчиненные?

- Почему сотрудники не воруют?

- Выяснение причин увольнения с предыдущего места работы.

Последствия плохо проведенного интервью

Главное последствие — потеря хороших кандидатов. Сегодня это непозволительная роскошь на рынке дефицита кадров.

- Решения по кандидату принимаются интуитивно, а значит, невозможно формализовать обратную связь для службы подбора. Поиск кандидатов ведется на ощупь. Сколько раз мы слышим такой аргумент в защиту кандидата, как: «У него горят глаза». Или при отказе кандидату: «Он не подходит, я чувствую это на уровне химии».
- Вырастают временные и финансовые затраты, связанные с отбором и обучением; теряют деньги руководители, рекрутеры, кандидаты.
- К высшему руководству попадают на собеседование ненужные люди, страдает имидж руководителя, пропустившего кандидата, особенно если он не в состоянии взвешенно доказать, что кандидат «правильный».
- Не оправдываются ожидания кандидатов. Здесь есть два случая.

Первый, когда кандидата обнадеживают доверительной беседой, вместо интервью. Кандидат уверен, что он принят, а потом, когда ему отказывают, у него возникает недоумение, раздражение. Страдает имидж всей компании, кандидаты ведь тоже дают оценку профессионализму интервью, выносят информацию на рынок.

Второй случай неоправданных ожиданий кандидата — в случае, когда он стал сотрудником. На собеседовании, желая продать вакансию, ему пообещали, что он через год станет руководителем или его зарплата будет регулярно пересматриваться. А в действительности этого не происходит. Уверяю вас, кандидат все обещания, данные ему на собеседовании, запомнил, и обязательно наступит момент, когда он задаст вопрос: «Когда я получу повышение?»

- Секреты и ноу-хау компании открываются случайным людям; кандидату рассказывают о политике компании, ситуации в определенном сегменте, задачах. Не говоря уж о том, что нередко случается, что новоиспеченного сотрудника подробно информируют, а через неделю он увольняется.
- Не удается создать рабочую обстановку в коллективе, люди из-за нехватки специалистов перегружены.

Ошибки, связанные с личностью самого интервьюера:

- Интервьюер, как любой человек, может попасть под обаяние личности кандидата, под сильное влияние стереотипов, ореола бренда. Кажется, что если человек поработал в крупной известной компании, то он становится носителем особых знаний и умений. Кажется, что высокий статус кандидата не предполагает оценки его профессиональных знаний и умений.

- Очень серьезный вред оценке приносит интуитивная мгновенная оценка кандидата. Что же лежит в основе мгновенной оценки? Как

правило, она связана с нашими чувствами, ощущениями, представлениями, сформированными на базе нашего опыта, или с ранее сформировавшимися убеждениями.

Типичные ошибки, связанные непосредственно с проведением интервью, накладываются на ошибки, которые появляются еще до самого процесса поиска специалиста. *Это ошибки, связанные с неадекватной оценкой требований к кандидату, и ошибки при оценке рабочего места.* Сюда входят все несоответствия: задачи данной должности и реальность их достижения, реальные полномочия, которые будут переданы специалисту, его рабочее окружение, готовность руководителя принимать идеи нового подчиненного. Очень часто происходит переоценка требований к кандидату, иногда бывает вполне достаточным закрыть вакансию менее квалифицированным и соответственно менее дорогостоящим специалистом, если внимательно взвесить необходимые и достаточные требования к выполнению данной работы.

Можно сделать следующие выводы:

1. Прежде чем проводить собеседование, нужно подготовиться и определить, какие самые важные характеристики кандидата мы хотим выявить.

2. На собеседовании мы должны задать блок вопросов, желательно один и тот же всем кандидатам на одну позицию. Тогда нам легко будет их оценить и выбрать лучшего. Считается достаточным подготовить 20 основных вопросов. Собеседование при этом займет примерно час. Но в работе с людьми все индивидуально.

3. Первый блок вопросов: мы выясняем опыт работы, результаты, достижения, специальные знания. Сюда же входят личные качества, без которых выполнение работы не возможно. Например, умение вести переговоры, убедительная коммуникация, нацеленность на результат, самостоятельность. Эти личные качества часто относятся к профессиональным навыкам. Мы помним, что для каждой компании и для каждой вакансии набор требований различный.

4. Второй блок вопросов: выяснение категории «хочет» или истинной мотивации кандидата. Если нам важно долгосрочное сотрудничество, нацеленность кандидата на профессиональный рост, но не на карьерный, то мы выясняем это в данной части собеседования.

5. Третий блок: управляемость кандидата. К ней будет относиться готовность кандидата работать сверхурочно, часто ездить в командировки, регулярно посещать обучающие семинары в нерабочее время и т.д. Это вопросы интегрирования кандидата в корпоративную культуру.

6. И обязательный блок вопросов по безопасности: нужно определить уровень конфликтности кандидата, его порядочность, чистоплотность в деловых отношениях, стрессоустойчивость.

7). Составьте таблицу из трех колонок. В первой нужно написать качество, которое мы хотим проверить, во второй — сделать пометки по ответу кандидата, в третьей — поставить ему оценку в выбранной вами системе оценок. Тогда после интервью у нас получится численный итог. Он позволит сравнить разных кандидатов и выбрать самого лучшего для вашей вакансии.

Использование отборочных тестов

Отборочные тесты позволяют получить объективную информацию об интеллектуальных способностях, личных качествах и знаниях определенных предметных областей.

Хороший тест предоставляет надежные данные, которые дают возможность предсказать поведение соискателя на рабочем месте, и, следовательно, принять более взвешенное решение:

1. *Тест на умственные способности* – измеряют «способность абстрактно мыслить и рассуждать». Такие тесты имеет смысл использовать тогда, когда задача компании состоит в том, чтобы выделить тех людей, которые будут значительно отличаться по своим интеллектуальным способностям в отличие от основной массы населения.

2. *Личностные тесты* – нацелены на оценку интересов, ценностей и шаблонов поведения соискателя.

3. *Тесты способностей* – оцениваются счетные, вербальные, перцептивные и механические способности соискателей.

4. *Тесты профессиональной пригодности* – отражают специфику определенного вида работ, они позволяют оценить потенциал соискателя в плане выполнения конкретных функций либо задач в рамках конкретного вида деятельности.

5. *Тесты, проверяющие определяющие навыки* – оцениваются конкретные навыки, обретенные в ходе обучения либо по результатам опыта предыдущей работы.

В первую очередь менеджер по персоналу должен определиться с тем, какие основные качества он хочет проверить у соискателя. Они зависят от должности, на которую планируется взять на работу человека.

Менеджер по персоналу может предложить соискателю на вакантную должность тесты «общего блока» - на темперамент, на стрессоустойчивость, коммуникабельность и т.д.

Далее предлагаются тесты, которые должны выявить профессиональные и специфические умения кандидата, подходящие именно для данной должности.

Общий блок

Тест 1. На психическое состояние

1.Какая у вас координация движений?

- обычная (1)
- наблюдается повышение точности, легкости, координированности движений (2)
- явное нарушение координации (3)

2.Оцените состояние вашей двигательной активности в целом.

- обычная двигательная активность (2)
- наблюдается повышение двигательной активности, увеличение скорости и энергичности движений (1)
- резкое усиление двигательной активности, невозможность усидеть на одном месте, суетливость (3)

.....

10.Насколько часто у вас возникает состояние напряжения?

- ощущение напряжения не возникает практически никогда(0)
- некоторые признаки напряжения развиваются лишь при наличии трудных ситуаций (1)
- признаки напряжения развиваются очень часто (2)

Результат

- 19-33 баллов. Хотя обычно вы – вполне уравновешенный человек, однако в стрессовых ситуациях вы страдаете от мучительных сомнений и неудовлетворенности своей жизнью
- 0-19 баллов. Какое-либо психическое напряжение отсутствует. Вашему здоровью ничто не угрожает.
- 34-51баллов. Вас нельзя назвать абсолютно психически здоровым человеком.

Тест 2. На коммуникабельность

1.Вам предстоит деловая встреча. Выбивает ли Вас из колеи ее ожидание?

- Да
- Нет

2.Откладываете ли Вы визит к врачу до тех пор, пока уж станет совсем невмоготу?

- Да
- Нет

.....

16.Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения в письменном виде, чем в устном?

- Да
- Нет

Результат

- Если Вы набрали 32-25 – Вы неразговорчивы, замкнуты, предпочитаете одиночество, поэтому у Вас, наверное, мало друзей.
- Если Вы набрали 24-14 – Вы коммуникабельный человек, Вы любознательны, готовы слушать собеседника, терпимы в общении с другими людьми, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости.
- Если Вы набрали 13-4 – Вы весьма общительны, порой даже сверх меры. Любопытны, разговорчивы, любите высказывать свою точку зрения по разным вопросам, что иногда вызывает раздражение у окружающих.
- Если Вы набрали 3-0 – Ваша коммуникабельность носит болезненный характер.

Тест 3. На определение темперамента

Из четырех утверждений вам необходимо выбрать одно, наиболее подходящее для вас.

1.

- а) суетливы и неусидчивы;
- б) жизнерадостны и веселы;
- в) хладнокровны и спокойны;
- г) застенчивы и стеснительны.

2.

- а) вспыльчивы и невыдержанны;
- б) деловиты и энергичны;
- в) обстоятельны и последовательны;
- г) в новой обстановке теряетесь.

.....

20.

- а) в споре находчивы;
- б) неудачи переживаете легко;
- в) терпеливы и сдержанны;
- г) имеете склонность уходить в себя.

Результат

Подсчитайте, сколько раз вы выбрали ответ «а», сколько «б», сколько «в» и сколько «г». Теперь каждую из полученных 4 цифр умножьте на 5. Вы получите процентное содержание ответов.

Четыре вида ответов соответствуют 4 типам темперамента.

- «а» — тип холерика
- «б» — тип сангвиника
- «в» — тип флегматика
- «г» — тип меланхолика.

Пример 1. Администратор салона красоты

Администратор в салоне красоты должен обладать качествами:

- ✓ управленческими;
- ✓ качествами инициативного человека.

Тест 1. На менеджерские качества

1. Я не затруднюсь уволить с работы даже очень обязательного человека, с которым у меня прекрасные отношения, если тот работает по принципу: «Третий сорт — не брак!»

2. В неопределенной ситуации я способен(на)остановиться на какой-то одной четкой цели и без колебаний идти к ней.

.....

21. Я лучше всего решаю проблемы, когда есть возможность уединиться и сосредоточиться.

Результат

- Если сумма баллов меньше девяти, то Вам скорее всего лучше оставить идею стать управленцем.
- При 10 — 21 баллах можно говорить о возможности стать со временем хорошим управленцем.
- Если сумма свыше 22 баллов, то Вы на правильном пути и скорее всего точно угадали свое призвание.
- Если результат выше 26 баллов, то Вы — прирожденный управленец.

Тест 2. На инициативность

1. Как по-Вашему, подошла бы Вам профессия актера или политика?

Да – 5 очков, нет – 0 очков.

2. Вызывают ли у Вас раздражение люди стремящиеся вести себя и одеваться экстравагантно?

Да – 0 очков, нет – 5 очков.

.....

12. Нравится ли Вам осаживать того, кто Вам кажется слишком самоуверенным?

Да – 5 очков, нет – 0 очков.

Результат

- Если Вы набрали от 60 до 30 очков – Вы довольно инициативный человек, который способен влиять на мнение окружающих людей, а также принимать самостоятельные решения.
- Если Вы набрали от 30 до 0 очков – Вы готовы выполнять чужие распоряжения, свои решения принимать не любите, так же как и брать на себя какую-либо ответственность, малоинициативный сотрудник.

Пример 2. Главный бухгалтер

Главный бухгалтер должен обладать качествами:

- ✓ *ответственность;*
- ✓ *иметь технический склад ума.*

Тест 1. На ответственность

1. Вы приходите на деловые встречи вовремя?

- Да
- Нет

2. Можно ли положиться не такого человека, как Вы?

- Да
- Нет

.....

10. В детстве Вы регулярно помогали по дому?

- Да
- Нет

Результат

- Ответ «Да» – 1 балл
- Ответ «Нет» – 0 баллов

Если у Вас от 1 до 6 баллов, то Вы ответственный человек! На Вас можно положиться.

Если у Вас от 1 до 4 баллов – Вам нужно быть более ответственным.

Тест 2. Гуманитарий или технарь

Посмотрите на изображение и ориентируясь на свое первое впечатление, скажите, что Вы прежде всего увидели?



- Вы увидели по горизонтали «ABC»
- Вы увидели по вертикали «12 13 14»
- Вы увидели обе записи

Результат

- Ответ «А» - Вы человек гуманитарного склада, для вас язык слов и букв значительно ближе и понятнее языка цифр.
- Ответ «Б» - Вы человек технического склада.
- Ответ «В» - Вы – человек, способный к любым видам деятельности.

Пример 3. Официант

Качества, необходимые для официанта:

- ✓ вежливость;
- ✓ хорошая память.

Тест 1. На память

1 . Легко ли вам запомнить пять разных телефонных номеров?

- Да
- Нет

2 .Помните ли вы какой дорогой ходили в школу?

- Да
- Нет

.....

13. Помните ли вы о днях рождения и юбилеях своих друзей?

- Да
- Нет

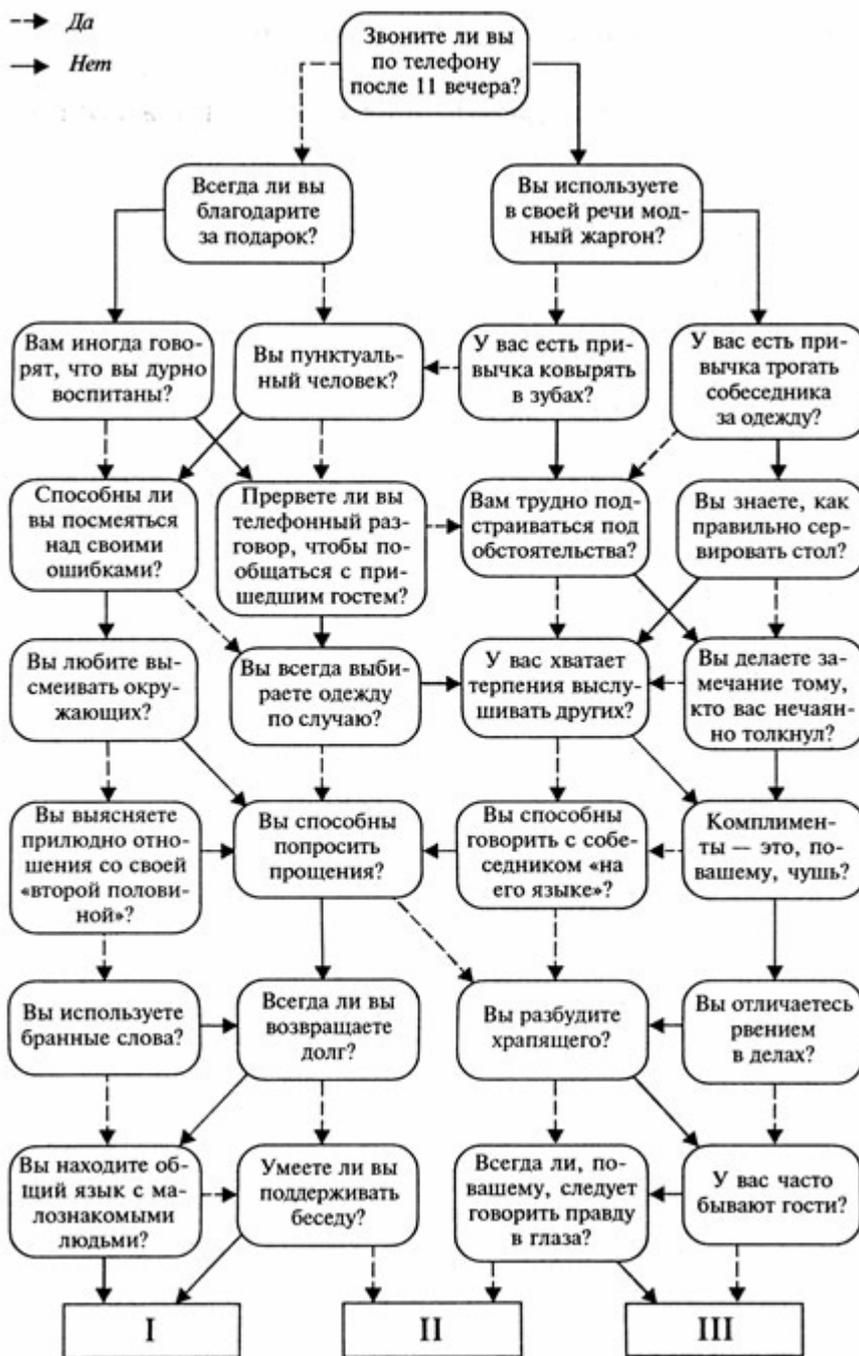
Результат

- Ответ «Да» – 1 балл
- Ответ «Нет» – 0 баллов

Если у Вас от 1 до 9 баллов, то Вы обладаете достаточно хорошей памятью.
Если у Вас от 1 до 4 баллов – Вам нужно тренировать память, Вы много забываете.

Тест 2. На вежливость

→ Да
→ Нет



Результат

- I. Ваши манеры далеки от совершенства, но это не мешает вам чувствовать себя комфортно, хотя порой и порождает конфликты с окружающими.
- II. Вы достаточно воспитанный человек и способны ориентироваться практически в любой ситуации.
- III. В своем поведении вы учитываете пожелания общества и потому можете быть человеком, приятным во всех отношениях.

Рис.7. Пример тестирования кандидатов на предложенную вакансию

Вопросник (общий блок)

1. Компетенция «Ориентация на достижение цели»

- Расскажите о случае, когда вам пришлось пойти на риск.
- Расскажите мне о том времени, когда дела с вашим проектом шли неважно.
- Расскажите мне о ситуации, казавшейся абсолютно безвыходной, в которой вам приходилось действовать.

2. Компетенция «Инициатива»

- Расскажите мне о случае, когда вам представилась возможность что-то сделать помимо поставленных вам задач.

3. Отношение к договору / к качеству

- Расскажите о случае, когда клиент или потребитель не получил от вас заказанное оборудование.
- Опишите ситуацию, в которой вам пришлось принять меры к улучшению качества или повышению точности информации.

3. Качества руководителя

- Расскажите, как вы поступаете с распределением неприятной работы.
- Расскажите о ситуации, в которой вы были вынуждены работать с неприятным вам подчиненным. Расскажите мне о том времени, когда вы чувствовали себя лидером.
- Каким должен быть идеальный руководитель?

4. Умение влиять на ситуацию

- Расскажите мне о случае, когда вам для достижения цели по работе надо было произвести на кого-то впечатление.
- Расскажите мне, приходилось ли вам для достижения цели по работе влиять на кого-то (на группу)?
- Расскажите мне о самом эффективном плане или тактике, которую вы применили, чтобы убедить подчиненных, начальство или клиента.

5. Способность к обучению других

- Расскажите мне, что происходило, когда вы помогали кому-нибудь научиться чему-то новому.
- Расскажите, как вы в последний раз играли роль учителя (руководителя, помощника) своего подчиненного.
- Расскажите мне, как вы удачнее всего помогли подчиненному достичь поставленной цели.

6. Руководство группой

- Расскажите мне о том, как вы руководили группой, выполнявшей конкретную работу.
- Расскажите, когда вы удачнее/неудачнее всего руководили группой.
- Каким должен быть оптимальный коллектив?

7. Проведение технической экспертизы

- Расскажите мне о случае, когда ни у кого не было достаточных технических знаний для выполнения работы, а вы ее сделали.
- Расскажите мне о случае, когда человек не знал того, что знать было необходимо, а вы знали.

8. Отношение к личному взаимодействию

- Опишите ситуацию, когда вы достигли желаемого результата, заранее рассчитав воздействие своих слов или поступков.

9. Аналитическое мышление

- Расскажите мне о случае, когда у вас не было достаточно информации или

данных для достижения цели.

- Расскажите мне о том, когда вам приходилось принимать решение под сильным давлением.

10. Уверенность в себе

- Расскажите мне о том, как вы действовали в неопределенной ситуации.
- Опишите случай, когда вам пришлось для достижения цели действовать в неизвестной вам обстановке.
- Опишите ситуацию, когда вам пришлось взять ответственность на себя в конфликтной или проблемной ситуации с клиентом (или персоналом).

11. Интуиция при межличностном общении

- Расскажите мне о самом неприятном сотруднике, с которым Вам приходилось общаться. Как вы справлялись с этой ситуацией?

Рис.8. Пример общего вопросника при проведении интервью

**Примерный блок спецвопросов по профессии
бухгалтера**

- 1.Перечислите все формы отчётности согласно НСБУ.
- 2.Назовите понятие «основные средства» и формы их учёта?
3. Назовите методы списание ТМЦ.
- 4.Из чего состоит структура баланса (подробно)?
- 5.Методы амортизации основных средств (кратко суть каждого)?
- 6.ВЭД: учёт курсовых разниц?
- 7.Какая проводка необходима при начислении заработной платы?
- 8.Просчёт балансовой стоимости валюты при импорте?
- 9.Какие последние изменения были внесены в закон об НДС?

**Примерный блок спецвопросов по профессии
менеджера по туризму**

- 1.Какими компьютерными программами вы владеете?
- 2.Какие направления в организации туристических путевок Вы знаете?
- 3.Есть ли навыки по работе с системами бронирования авиабилетов?
- 4.На каком острове Греции хорошая погода держится дольше?
- 5.Если клиент вылетает через Москву, а живет в регионе, то менеджер должен...?
- 6.В каких странах в разные сезоны можно кататься на лыжах и купаться в море и загорать?
- 7.Какие документы необходимы взрослому туристу, отправляющемуся по путевке за границу?
- 8.Как Вы относитесь к необходимости поездок в рекламные туры 2 раза в год (6-12 дней осмотра различных отелей в разных странах)?

**Примерный блок спецвопросов по профессии
шеф-повара**

- 1.Владеете ли вы русской, итальянской, европейской или арабской кухней?
- 2.Занимались ли Вы ранее разработкой бизнес-ланча, детских праздников, корпоративов и фуршетов?
- 3.Можете ли Вы обучать поваров и контролировать их работу на кухне?
- 4.Занимаетесь ли Вы контролем качества поставленной продукции?
- 5.Можете ли Вы составить меню и технологические карты?

**Примерный блок спецвопросов по профессии
администратора салона красоты**

1. В салон пришел клиент и хочет у Вас что-то спросить, в этот же момент звонит телефон, а также к Вам подходит сотрудник. Ваши действия? Кому Вы ответите сначала?
2. Если клиенту не понравилась услуга в нашем салоне, и он не хочет платить. Ваша реакция?
3. Сотрудник не пришел на работу, что Вы предпримите?
4. В рабочий момент звонит потенциальный клиент и убедительно просит записать его на определенный день, но мест нет. Ваши действия?
5. Как Вы уладите конфликт между сотрудниками?
6. У Вас возникли подозрения в недобросовестности работников, что Вы предпримите?
7. Если в работе с клиентом не хватило какого-либо материала, как Вы будете с этим справляться?
8. Специалист уточнял у клиента о наличии аллергических реакций, клиент же утверждает обратное, вследствие чего у клиента началась аллергическая реакция, будете ли Вы отстаивать честь работника??
9. В рабочий момент в салоне отключили свет, как Вы поступите?
10. Клиент говорит, что замерз и просит уменьшить мощность кондиционера, на улице 30ти градусная жара, остальным клиентам жарко и они не считают нужным данный шаг, что Вы предложите?
11. Ваши действия, если клиент придет через некоторое время и предъявит, что работа была выполнена некачественно (нарощенные волосы отвалились, ногти сломались)?
12. Клиент говорит, что специалист, работающий в салоне, не соответствует предъявляемым требованиям, Вы уверены, что это не так, но "клиент всегда прав", Ваши действия?
13. Клиент просит сделать скидку на услуги в связи с днем рождения, пойдете ли Вы на уступку?
14. Какие акции, рекламы Вы можете предложить?
15. Какую новую услугу Вы можете предложить?
16. Принимаете ли Вы участие в корпоративах?

**Примерный блок спецвопросов по профессии
автомеханика**

1. Приходилось ли Вам проводить капитальный ремонт двигателя? На каком автомобиле?
2. Проводили ли Вы проверку и испытание исправности деталей и узлов автомобиля?
3. Занимались ли Вы сборкой, разборкой, ремонтом, заменой всех соединений, узлов и электрооборудования автомобилей?
4. Техническое обслуживание автомобилей какой марки Вам приходилось проводить?
5. С ремонтом автомобилей какой марки Вы справляетесь лучше всего?

Рис.9. Примеры специальных вопросов для проведения интервью на определенные должности

2.4.Окончательный выбор и найм кадров

Подведение итогов собеседования

В конце собеседования у Вас должна образоваться некая структурированная информация, которая позволит совершенно аргументировано принять решение о кандидате. Оценивать кандидата вы можете упрощенно, при помощи символов «плюс» или «минус». Также можно использовать пятибалльную систему или любую другую, удобную для вас. Главное, чтобы было понятно, какой уровень знаний или умений скрыт за конкретным обозначением. Например, «1» — очень плохо, навыка нет, «5» — блестяще, отличный опыт.

Как только мы составили такую таблицу, у нас четко определилось мнение по кандидату. Кроме того, мы получили численно выраженный итог. Мы сразу же готовы дать обратную связь по кандидату для службы подбора и для него самого.

Если хотя бы по одной категории мы получили ответ «нет», то есть кандидат или не может, или не хочет, или не безопасен, или не управляем, то кандидат нам не подходит.

Причины отказа при приеме на работу товароведа			
№	Причина	Отмет а	
		Положительная	Отрицательная
1	Информация в резюме		<i>Много ложной</i>
2	Опыт работы		<i>Не подтверждается документами</i>
3	Мотивации для работы		<i>Недостаточно</i>
	Знания		<i>Поверхностные</i>
5	Поведение на собеседовании	<i>Не достаточно уверенное, тесняется</i>	
6	Работа с ПК		<i>Недостаточно знаний и умений</i>
7	Внешний вид		<i>Неопрятный</i>
8	Речь		<i>Неграмо ная</i>
9	Преобладание во время собеседования вопросов об отпуске и окладе, обязанности и правила работы остались без внимания		<i>Постоянно возвращался к вопросу о зарплате и надбавках</i>
10	Неуместные шутки	<i>Не наблюдалось</i>	
11	Желание получить работу на короткий период	<i>Не наблюдалось</i>	
12	Выраженное нежелание учиться	<i>Относительное</i>	<i>Отн сительное</i>
13	Отсутствие карьерных целе		<i>Не планирует</i>

			<i>карьеру, думает только о материальных благах на сегодняшний момент</i>
14	Презрительные отзывы о предыдущих местах работы		<i>Не лестные отзывы о начальнике с предыдущего места работы</i>
15	Опоздание на собеседование без уважительной причины	<i>Пришел вовремя</i>	
16	Частая смена места работы		<i>Имидж организации для него не имеет значения</i>
17	и др.....		

Рис. 10. Пример обоснования отказа при приеме на работу

2.5. Адаптация персонала

Предложение о работе и подготовка рабочего места для нового сотрудника

Заключительная стадия процедуры отбора — подтверждение предложения о работе. Оно может быть, как направлено работнику по электронной почте, так и озвучено устно.

В предложении о работе можно представить, к примеру, следующее:

- детальное описание позиции, включая роли, которые будет играть новый работник в команде;
- условия работы (продолжительность рабочего дня, возможность удаленной работы, средняя продолжительность командировок и другие специфичные для вакантной позиции условия);
- размер вознаграждения на период испытательного срока;
- продолжительность испытательного срока;
- условия прохождения испытательного срока;
- размер вознаграждения после прохождения испытательного срока;
- дата выхода на работу;
- перечень документов, которые необходимо представить для оформления.

Пункт «Условия прохождения испытательного срока» очень важен для соискателя на должность, поэтому руководитель нового сотрудника должен с ним определиться еще до выхода соискателя на работу.

Технология адаптации для должности «менеджер по туризму»

Адаптация человека к должности и организации предполагает:

- максимально быстрое достижение им рабочих показателей;
- привыкание к коллективу, компании, ее неофициальной структуре;
- освоение основных требований корпоративной культуры и правил поведения;
- уменьшение стартовых издержек фирмы;
- снижение тревожности и неуверенности, испытываемых новичком;
- сокращение текучести кадров;
- экономия времени непосредственного руководителя и сослуживцев;
- развитие у нового сотрудника позитивного отношения к обязанностям, содействие появлению у него реальных ожиданий, удовлетворенности работой.

Этап 1. Общая ориентация

Менеджер по персоналу сообщает новичку следующие сведения:

- о компании - история, развитие, виды деятельности, организационная структура, ключевые фигуры, традиции, тенденции, нормы, стандарты, процедуры, внутренние отношения, наиболее важные документы (миссия, стратегия, кодекс, система управления качеством);
- бизнесе - продукция, потребители, приоритеты, проблемы, политика в области работы с клиентами;
- заработной плате - нормы и правила начисления, оплата труда в выходные дни и сверхурочно, условия премирования и пр.;
- режиме труда и отдыха - порядок предоставления отпусков и отгулов;
- дополнительных льготах - страхование, выходные пособия, возможность обучения, наличие столовых, буфетов, оздоровительных центров;
- охране труда и технике безопасности;
- вопросах управления персоналом - условия назначения на должность, перемещения, увольнения; испытательный срок; права и обязанности; отношения с непосредственным руководителем и другими менеджерами; оценка работы;
- дисциплина, поощрения и взыскания; направления на профессиональную подготовку и повышение квалификации;
- правилах внутреннего распорядка;
- решении бытовых проблем;
- экономическом положении организации - прибыльность, стоимость оборудования, убытки от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

Этап 2. Вхождение в должность

В процессе вхождения в должность руководитель предоставляет новому сотруднику следующую информацию:

1. Функции подразделения:

- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;
- связь с другими службами компании;
- взаимоотношения внутри отдела.

2. Рабочие обязанности и ответственность:

- детальное описание технологии, процессов и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности данной позиции, ее соотношение с другими в подразделении и на предприятии в целом;
- нормативы качества выполненной работы;
- должностная инструкция, обязанности и ответственность;
- продолжительность и распорядок дня; требуемая отчетность.

3. Правила:

- процедуры, характерные для конкретного вида работы или данного подразделения;
- порядок действий в случае аварий;
- отношения с сотрудниками из других отделов;
- поведение на рабочем месте; контроль нарушений;
- организация отдыха, приема пищи, перерывов, перекуров;
- возможность личных телефонных разговоров;
- использование оборудования;
- виды помощи, в каких случаях она может быть оказана;
- список документов, с которыми новичку необходимо ознакомиться в первую очередь.

Начальник представляет сотрудников подразделения, особое внимание обращает на тех, к кому всегда можно обратиться с вопросом или за советом. Менеджер по персоналу должен ознакомить нового сотрудника:

- с должностными обязанностями;
- правилами компенсации возможных затрат;
- требованиями к конфиденциальности информации;
- внутренним распорядком;
- стилем управления, особенностями культуры, традициями, нормами и т. д., принятыми в компании;
- основными процедурами и политикой в отношении персонала;
- организационной структурой и схемой подчинения (если необходимо);
- процедурой коммуникации и связей по должности;
- информацией о традициях отдела или группы, в которой сотрудник будет работать.

Этап 3. Действенная ориентация

Каждую неделю испытательного срока менеджер по персоналу проводит беседы с новым сотрудником для выяснения его мнения о социально-психологическом климате, корпоративной культуре, задачах, принципах, организации деятельности в компании с точки зрения их соответствия личным целям, установкам, ожиданиям, стереотипам. Новичок оценивает следующие аспекты своей работы:

- интерес к профессии, должности: устраивает ли содержание и условия выполнения работы, статус, оплата труда, перспективы, возможности для реализации своего потенциала;
- стремление к совершенствованию в выбранной специальности: доволен ли сотрудник существующим уровнем сложности и ответственности, который предполагает его деятельность;
- психологический комфорт и безопасность: успешно ли выстраиваются взаимоотношения с сослуживцами и руководством, дает ли работа в компании ощущение уверенности в своих силах, в завтрашнем дне;
- справедливость: признает ли новичок, что его труд оценивается должным образом (получает ли он вознаграждение, соответствующее его вкладу, отношению к обязанностям);
- затрачиваемые усилия: считает ли он, что психологическое напряжение, усталость, стресс, появляющиеся во время выполнения задач, приемлемы для него.

Менеджер по персоналу выявляет психологические сложности в процессе адаптации сотрудника при осуществлении отдельных видов деятельности и процессов, помогает в их успешном преодолении. Кроме того, кадровый специалист совместно с непосредственным руководителем и куратором на основе их оценок составляет программу его личностно-профессионального развития.

Действия непосредственного руководителя и куратора:

- собеседование для выявления потребности новичка в дополнительной информации;
- оценка результатов деятельности сотрудника за прошедшую неделю, анализ успехов, а также неудач (выявление причин и способов их преодоления);
- определение типов задач, которые необходимо освоить на данном этапе;
- составление или корректировка программы личностно-профессионального развития;
- узнает у работника впечатление о компании и соответствие его ожиданиям; прогнозирование возможности согласования целей, принципов, организации деятельности в фирме с его личными установками и стереотипами, а также проектирование путей достижения их взаимного соответствия; выявление его пожеланий.

Рис.11. Пример технологии адаптации

Завершающей стадией процессов отбора персонала является подготовка рабочего места к выходу нового сотрудника. Новый сотрудник не должен чувствовать себя «не у дел», потому что сразу потеряет часть энтузиазма на старте нового дела. Именно поэтому непосредственному руководителю так важно уделить время и внимание подготовке к первому дню работы нового сотрудника. Полезно также продумать, каким образом первый день нового работника сделать для него приятным и запоминающимся, ведь перемена работы — это один из сильнейших стрессовых факторов. Это может быть букетик цветов или открытка, корпоративный сувенир, элегантная ручка или еще какой-нибудь незначительный символ внимания, который позволит более продуктивно взаимодействовать со вчерашним соискателем и сегодняшним работником.

Для лучшей адаптации новых сотрудников в организации разрабатываются «справочники новичка».

Справочник новичка в салоне красоты

Справочная информация

Адрес: г.Иваново, ул. Красной Армии, 1

Сайт: www.salonksenia.ru

Тел.: +7 (4932) 58-02-38

Время работы: 9:00 - 20:00

Владелец: Рождественская Владислава Николаевна

Схема салона

Главный зал

В главном зале салона, прежде всего, находятся вращающиеся подъемные кресла, на которых будут располагаться клиенты. Каждому мастеру салона выделяется зеркало и тумба. Не стоит забывать и про ультрафиолетовый стерилизатор, мойку со специальным креслом и сушиары с креслами.

Так же, в главном зале находится рабочая зона администратора, чьей задачей является следить за работой салона, встречать клиентов, провожать их при необходимости в зону ожидания. В отдельной зоне находятся инструменты визажистов, очищающие принадлежности, косметика.

Кабинет маникюра и педикюра

В зоне маникюра и педикюра находится удобная рабочая зона для

специалистов, обязательно наличие дополнительных источников света. Также необходимые инструменты для работы: ультрафиолетовые лампы, лаки, гель-лаки, декоративные принадлежности, оборудование для наращивания, запечатывания ногтей, ванночки, специальные крема и масла, средства для кутикулы, стерилизатор инструментов, полотенца, салфетки.

Хозяйственные помещения

Здесь находятся инструменты и расходные материалы, из которых стоит выделить стандартный комплект инструментов для опытных мастеров-парикмахеров. Такие комплекты состоят из четырех различных расчесок, трех различных прямых ножниц, трех щеток, двух филировочных ножниц, машинки для стрижки волос, бритвы, электрощипцов двух видов, емкости и кисточки для окраски волос. Расходуемые материалы - это различные шампуни, жидкости, при помощи которых происходит процесс окраски волос, укладка или завивка, жидкости и бальзамы, которые используются для лечения волос. Также тележки и корзины для грязного белья.

Дополнительные помещения

Комната для персонала, для хранения личных вещей. С/у с графиком уборки, наличие туалетных принадлежностей, хранение уборочного инвентаря.

Сотрудники

Директор: взаимодействие с государственными органами, обустройство помещения и обеспечение сотрудников необходимыми материалами.

Главный бухгалтер: полное ведение бухгалтерского учета в салоне красоты, управленческий учет, планирование бюджета, контроль за исполнением статей бюджета, сокращение расходов.

Администратор: первоочередная обязанность – обеспечить клиентов лучшими условиями, комфортом, культурными удобствами, контроль за работой сотрудников.

Главный мастер: в сферу деятельности входит контроль работы остальных мастеров, помощь начинающим. Этот профессионал является наиболее опытным из всех, является наставником, контролером, проверяющим. Запись к данному мастеру происходит заранее.

Парикмахер: профессиональное проведение услуг по уходу за волосами, стрижки, окрашивание волос, консультирование клиента и продажа продукции для домашнего ухода.

Визажист: корректировка контура лица, маскировка основных недостатков, подчеркивание отдельных черт лица, нанесение макияжа с учетом требований, пожеланий и предпочтений клиента, индивидуальный подбор косметических средств, декоративной косметики.

Мастер маникюра и педикюра: профессиональное выполнение услуг в сфере ногтевого сервиса - маникюр и педикюр.

Уборщица: поддержание чистоты салона, своевременная уборка помещений, как основных, так и хозяйственных, точное ведение графика уборки, своевременная замена расходного материала.

Нормы и правила

1. Основные положения

- *Сплочение коллектива*: руководители организации должны понимать, что одной из основных целей управления является реализация идеи максимального сплочения коллектива, тогда приходит состояние психологического комфорта, понимания, что все вместе - единое целое, но каждый незаменим и индивидуален.
- *Мотивы и причины*: решая любую проблему с подчиненным, руководитель выясняет мотив его поступка, причину неудачи.

- *Постоянный и разумный контроль*: одно из основных правил этического поведения. Безнаказанность способна разрушить самый сплоченный коллектив.
- *Оценка результата, а не личности*: необходимо быть критичным к результатам работы, но не к слабостям и недостаткам человека.
- *Нет – любимчикам*: руководитель не должен показывать, что у него есть наиболее любимые сотрудники.
- *Защита*: необходимо защищать своих подчиненных, быть на их стороне, не бояться разумной самокритики.
- *Приказы в форме просьбы*: надо умело выбирать форму распоряжения, сочетая приказы с просьбами, советуясь и подчиняясь.
- *Атмосферу создают все и каждый*: подчиненные должны знать, что это они все вместе и каждый поодиночке создают атмосферу в коллективе.
- *Ценить и поддерживать*: нельзя поощрять у сотрудников прямого обращения к управляющему, минуя свое среднее звено - старшего по смене, администратора и т.п.

2. Дресс-код

Одежда должна быть не только красивой, но и удобной, опрятной, нельзя слишком открывать руки или ноги.

Рис.12. Пример справочника для новичка в салоне красоты

2.5. Оценка эффективности системы подбора и найма

Примеры показателей эффективности системы подбора и найма:

- количество интервью с соискателями на одно предложение о работе;
- уровень откликов на вакансии = число вакансий, на которые получен отклик/общее число вакансий, размещенных за период·100%;
- время закрытия вакансии = дата выхода на работу нового сотрудника – дата размещения вакансии;
- доля сотрудников, уволившихся по собственному желанию в первые полгода работы;
- объем затрат на привлечение новых сотрудников = (затраты на размещение вакансий в СМИ + затраты на привлечение рекрутинговых агентств + вознаграждение сотруднику за привлечение новичка+ возмещение транспортных расходов соискателя (если требуется)+затраты на переезд из другого региона (если требуется) + денежное выражение времени, затраченного рекрутером и менеджерами/сотрудниками компании на проведение интервью +10%;
- показатель качества найма = количество набранных сотрудников, повышенных в должности в последующие 1-2... года/общее количество работников со стажем работы 1-2... года;
- привлекательность компании на рынке труда = общее количество откликов на вакансию за период/общее количество вакансий, размещенных в периоде.

**Бланк итоговой оценки
по результатам испытательного срока**

ФИО

сотрудника: _____

–

Должность: Менеджер по туризму

Руководитель: _____

Дата начала работы: «__» _____ 20__ г.

Дата итоговой оценки: «__» _____ 20__ г.

Оценка сотрудника по 5-балльной шкале:

№	Критерии	Оценка
1	Умение работать с документами	
2	Знание иностранного языка	
3	Знание законов	
4	Коммуникабельность	
5	Оперативность	
6	Умение работать со специализированными компьютерными программами	
7	Умение вести переговоры с клиентами	
8	Бронирование отелей	
Итоговая оценка		

Заключение руководителя о работе сотрудника:

1.Продолжить обучение сотрудника

2. Испытательный срок считать оконченным.

Дата окончания: «__» _____ 20__ г.

3.Продолжить с сотрудником трудовые отношения на постоянной основе

4. Не продлевать трудовые отношения, считая сотрудника не справившимся с испытанием

Рис.13. Пример бланка итоговой оценки
по результатам испытательного срока

МОДУЛЬ 3.ОЦЕНКА И АТТЕСТАЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

3.1. Оценка кадров

Существует пять целей проведения оценки кадров:

- **Аудит трудовых ресурсов.** Аудит трудовых ресурсов – это периодически проводимый анализ состояния персонала организации. Он служит для наведения порядка в численном и качественном составе персонала предприятия, а также отвечает на вопрос об оптимальности трудовых ресурсов, целесообразности кадровых решений. Процедуру целесообразно проводить хотя бы раз в 2-3 года. Аудит трудовых ресурсов проводится путем сбора и анализа материалов о состоянии подразделений, показателях работы, отзывах руководителей о сотрудниках.

- **Мотивирование персонала.** Процедуры оценки результатов труда и управления по целям не только служат для аудита трудовых ресурсов, но и направлены на создание мотивации персонала к работе. Для работников эффективная работа данной системы означает возможность получения положительной обратной связи, поддержки и карьерного роста.

- **Создание резерва выдвижения.** Включение в резерв выдвижения означает приобретение им дополнительных знаний и компетенций, которые не были востребованы на прежней роли.

- **Определение потребностей в обучении персонала.** Необходимо оценивать, насколько сотрудники предприятия готовы к новой работе, решению новых задач. Оценка может проводиться в форме опроса руководителей о том, чему бы они хотели обучить своих подчиненных, или же опроса самих работников. Более точные результаты дают тестовые методы, решение задач, решение кейсов и практических заданий.

- **Сокращение персонала.** Главная задача оценки персонала с целью сокращения – не ошибиться в выборе. Зачастую сокращение происходит не за счет худших работников. Например, люди, обладающие серьезным потенциалом, узнав о сокращении как правило начинают интенсивно искать себе новое место. В итоге предприятие остается с меньшим и худшим составом персонала.

Оценка персонала всегда оказывает влияние на сотрудников, их отношение к работодателю и своей работе (оно может быть как позитивным, мотивирующим, так и негативным, снижающим мораль работников).

Оценивать можно следующее: результаты работы и достижения; квалификацию, знания и умения, компетенции; поведение на работе (мотивация, вовлеченность и др.); удовлетворенность работой оцениваемого сотрудника его «внутренними» и «внешними» клиентами.

Все перечисленные показатели целесообразно анализировать в динамике, то есть, в сравнении с предыдущими периодами.

Выбор объекта оценки определяется прежде всего целями и ожидаемыми результатами.

Естественно, оценивать стоит тот контингент, в отношении которого мы собираемся принимать те ли иные кадровые решения. Иногда бывает эффективной организация двух- и даже трехступенчатой процедуры оценки, причем на каждом уровне сокращается контингент оцениваемых.

Чаще всего данную функцию оценки выполняют непосредственные руководители оцениваемых работников, т.к. они лучше знают особенности подчиненных.

При оценке в роли оценщиков выступают как руководители оцениваемого работника, эксперты, так и его подчиненные и коллеги, а также, возможно, и лица вне организации.

Наконец, в роли оценщика может выступать и сам оцениваемый сотрудник.

Существует несколько важных принципов оценки работы персонала:

- 1) соответствие показателей/объекта оценки характеру выполняемой работы;
- 2) сравнимость показателей;
- 3) разумное использование абсолютных и относительных показателей;
- 4) отражение показателями возможностей работника;
- 5) соответствие показателей интересам предприятия;
- 6) анализ динамики показателей.

Оценка знаний, квалификаций, компетенций

На практике при оценке квалификации работников и при определении необходимости в обучении и развитии применяется несколько методик.

Тесты. Удобство тестов знаний как методики оценки персонала, прежде всего, в простоте и низкой трудоемкости. Результат определяется по «ключу» путем суммирования количества правильных ответов.

Задача требует не просто вспомнить то или иное положение из учебного материала, а применить его в конкретной ситуации. Задачи, как и тесты, скорее всего, придется разрабатывать самостоятельно. Необходимо следовать двум правилам. Ответы должны быть однозначно правильными или неправильными. В формулировке задачи необходимо наличие всех необходимых и достаточных условий для правильного решения. Нарушение этих правил лишает задачу простоты и низкой трудоемкости в проведении и обработке.

Для того чтобы оценивать компетенции работника в решении таких сложных практических задач, используется методика *кейсов*.

Для оценки управленческих и коммуникативных компетенций, а также определенных личностных характеристик (темперамент, стрессоустойчивость) могут быть использованы *игровые ситуации*.

3.2. Аттестация

Наиболее распространенной системой оценки персонала является, безусловно, система периодической аттестации персонала.

Аттестация персонала представляет собой:

- 1) метод оценки персонала организации; руководитель периодически оценивает эффективность выполнения должностных обязанностей с помощью стандартных критериев;
- 2) кадровые мероприятия, призванные оценить уровень труда, качеств и потенциала личности требованиям выполняемой работы;
- 3) процедуру определения квалификации, уровня знаний, практических навыков, деловых качеств работника и установления степени их соответствия занимаемой должности.

Цель аттестации персонала – повышение эффективности использования кадрового потенциала организации. По ее результатам принимается решение о сохранении или изменении аттестуемому должности или системы мотивации его труда, необходимости дополнительной подготовки.

Элементы аттестации

С учетом целей аттестации можно говорить о двух ее составных частях: оценке труда и оценке персонала.

Оценка труда направлена на сопоставление содержания, качества и объема фактического труда с планируемым результатом труда, который представлен в технологических картах, планах и программах работы предприятия. Оценка труда дает возможность оценить количество, качество и интенсивность труда.

При проведении аттестации руководителей имеет смысл не только давать оценку труда каждого из них, но и организовывать особые процедуры оценки труда руководимого им подразделения (целесообразно привлекать и использовать информацию от смежных подразделений организации, а также внешних партнеров и клиентов, с которыми это подразделение взаимодействует).

Оценка персонала позволяет изучить степень подготовленности работника к выполнению именно того вида деятельности, которым он занимается, а также выявить уровень его потенциальных возможностей для оценки перспектив роста.

Анализ практики управления показывает, что корпорации используют в большинстве случаев одновременно оба вида оценки деятельности работников, т. е. оценку труда и оценку качеств, влияющих на достижение результатов. Оценочная форма включает два соответствующих раздела, в каждом из которых от руководителя наряду с балльной оценкой обычно требуются развернутые обоснования.

Аттестационные процедуры предусматривают индивидуальное обсуждение итогов оценки с подчиненным, который удостоверяет это

подписью, а также может зафиксировать несогласие с выводами начальника и особые обстоятельства, повлиявшие на результаты труда.

Работника, не справляющегося с обязанностями, в короткий срок переводят на менее ответственную работу или увольняют.

Этапы аттестации

Аттестация проводится в несколько этапов: подготовка, сама аттестация и подведение итогов.

Подготовка, осуществляемая кадровой службой, включает:

- разработку принципов и методики проведения аттестации;
- издание нормативных документов по подготовке и проведению аттестации (приказ, список аттестационной комиссии, методика проведения аттестации, план проведения аттестации, программа подготовки руководителей, инструкция по хранению персональной информации);
- подготовку специальной программы по подготовке к проведению аттестационных мероприятий (при проведении аттестации в первый раз по новой методике);
- подготовку материалов аттестации (бланки, формы и т.д.).

Проведение аттестации:

- аттестуемые и руководители самостоятельно (по разработанной кадровой службой структуре) готовят отчеты;
- аттестуемые и не только руководители, но и сотрудники и коллеги заполняют оценочные формы;
- анализируются результаты;
- проводятся заседания аттестационной комиссии.

Подведение итогов аттестации:

- анализ кадровой информации, ввод и организация использования персональной информации;
- подготовка рекомендаций по работе с персоналом;
- утверждение результатов аттестации.

Анализ результатов аттестации

Оценка труда:

- выявление работников, не удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, удовлетворяющих стандартам труда;
- выявление работников, существенно превышающих стандарты труда.

Оценка персонала:

- диагностика уровня развития профессионально важных качеств;
- сопоставление индивидуальных результатов со стандартными требованиями работы (по уровням и специфике должностей);

- выявление сотрудников с отклоняющимися от стандартов качествами;
- оценка перспектив эффективной деятельности;
- оценка роста;
- ротации.

Сведение и обработка данных, как правило, проводятся по окончании аттестации. Для подведения обобщенных итогов

- составляются сравнительные таблицы эффективности работников;
- выделяются группы риска (неэффективно работающих или работников с неоптимальным уровнем развития профессионально важных качеств);
- выделяются группы роста (работников, ориентированных и способных к развитию и профессиональному проведению);
- готовятся рекомендации по использованию данных аттестации.

Проведение собеседований по результатам аттестации. Кроме обратной связи с аттестуемым, в ходе беседы проводятся уточнение данных и сбор дополнительной кадровой информации. Затем новые и уточненные данные вводятся в обобщенные формы и анализируются.

Организация хранения данных. Чтобы кадровой информацией можно было воспользоваться при принятии кадровых и иных решений, необходимо правильно организовать хранение информации по результатам аттестации. Следует разработать особую форму ввода и хранения информации (по персоналиям, отделам, уровням иерархии, направлениям деятельности подразделений). Необходимо также иметь возможность поиска информации и по этим параметрам, и по параметрам качества и количества труда.

Аттестационный лист	
Должность «администратор» в салоне красоты	
	Дата: « ____ » _____ 20 ____ г.
1. Фамилия, имя, отчество аттестуемого сотрудника:	
2. Наименование должности на момент аттестации:	
3. Общий стаж работы: Стаж работы в организации:	
4. Решение предыдущей аттестации:	
5. Вопросы к аттестуемому и краткие ответы на них: (вопросники и тесты прилагаются)	
6. Степень соответствия сотрудника квалификационным требованиям по фактически занимаемой должности (нужное подчеркнуть): соответствует полностью, соответствует в основном,	

соответствует не полностью, не соответствует.
7. Результаты участия сотрудника в решении поставленных перед соответствующим структурным подразделением компании задач (нужное подчеркнуть): отличные, хорошие, удовлетворительные, неудовлетворительные.
8. Общая эффективность работы сотрудника за аттестационный период, его отношение к порученному делу (нужное подчеркнуть): высокая, близкая к высокой, умеренная, низка .
9. Полнота и качество выполнения сотрудником рекомендаций предыдущей аттестации (нужное подчеркнуть): выполнены, в основном выполнены, выполнены частично, не выполнены.
10. Полнота и качество выполнения сотрудником должностной инструкции, приказов и распоряжений руководства организации, указаний и поручений своего непосредственного начальника (нужное подчеркнуть): высокие, близкие к высокой, умеренные, низкие.
11. Наличие у сотрудника неснятых дисциплинарных взысканий, случаев привлечения к материальной ответственности (нужное - подчеркнуть): не имеются, имеются (в последнем случае указать - какие, когда и за что)
12. Наличие у сотрудника специальных знаний, умений и навыков для надлежащего исполнения своих должностных полномочий (нужное - подчеркнуть): не имеются, имеются (в последнем случае – указать конкретно)
13. Состояние здоровья сотрудника:
14. Отсутствие в отношении сотрудника ограничений, препятствующих надлежащему выполнению должностных полномочий (нужное - подчеркнуть): не имеется, имеется (в последнем случае – указать конкретно)
15. Пожелания и рекомендации, высказанные аттестационной комиссией:
<p>Решение комиссии (нужное выбрать):</p> <p><input type="checkbox"/> Соответствует занимаемой должности.</p> <p><input type="checkbox"/> Соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций комиссии с повторной аттестации через год.</p> <p><input type="checkbox"/> Не соответствует занимаемой должности.</p>
<p>Генеральный директор _____ / _____</p> <p>(подпись) (фамилия, имя, отчество)</p> <p>Члены комиссии:</p>

Рис. 14. Пример аттестационного листа

Оценка автомойщика (приложение к аттестационному листу)		
I. Знание мойки автомобиля.		
№п/п	Наименование	Оценка
1	Мойка кузова	
2	Мойка ковриков	
3	Мойка порогов	
4	Мойка двигателя	
5	Обработка воском	
II. Знание сушки автомобиля		
№п/п	Наименование	Оценка
1	Сушка кузова	
2	Сушка ковриков	
3	Продувка	
4	Чернение шин	
III. Знание по внутренним работам автомобиля.		
№п/п	Наименование	Оценка
1	Пылесос	
2	Влажная уборка	
3	Полировка панели	
4	Чистка стёкол	
Знание стандартов обслуживания		
1	Прайс лист	
2	Предоставляемые скидки	

Рис.15. Пример оценки работы сотрудника при аттестации

3.3. Управление компетенциями

Существует множество различных определений термина «компетенция». Многие эксперты и специалисты по управлению персоналом предлагают собственные определения этого понятия. Но чаще

всего, все сводится к двум основным подходам к пониманию компетенций.

1. Американский подход: компетенции как описание поведения сотрудника.

Компетенция — это основная характеристика сотрудника, при обладании которой, он способен показывать правильное поведение и, как следствие, добиться высоких результатов в работе.

2. Европейский подход: компетенции как описание рабочих задач или ожидаемых результатов работы.

Компетенция — способность сотрудника действовать в соответствии со стандартами, принятыми в организации.

Таким образом, европейский подход сосредоточен на определении стандарта-минимума, который должен быть достигнут сотрудником; американская модель определяет, что должен делать работник, чтобы добиться наивысшей эффективности.

Существует несколько определений:

Компетенция — это поведенческая характеристика, необходимая сотруднику для успешного выполнения рабочих функций, отражающая необходимые стандарты поведения.

Кластеры компетенций — набор тесно связанных между собой компетенций (обычно от трех до пяти в одной связке).

Соотношение понятий: знания, навыки, компетенции.

Знание — информация, которой необходимо овладеть и которая используется при выполнении работы.

Навык — применение полученных знаний на практике для достижения результата.

Компетентность — применение этого навыка таким образом, что работа может быть выполнена по определенному стандарту и привести к определенным результатам.

Название компетенции — это, как правило, короткий термин, который выделяет одну компетенцию из числа других, являясь одновременно содержательным и легко запоминающимся.

Модель компетенций. Типы компетенций

Модель компетенций — это полный набор компетенций и индикаторов поведения, позволяющий работнику успешно выполнять рабочие функции.

Чтобы быть эффективной в применении, модель должна быть ясной и легкой для понимания, описываться простым языком, иметь простую структуру.

Большинство должностей могут быть описаны с помощью 10-12 индивидуальных компетенций. Чем больше компетенций содержит модель, тем труднее ее внедрить в корпоративную практику.

Эксперты считают, что в излишне подробной модели, содержащей более 12 компетенций, становится трудно работать с конкретными

компетенциями, т.к. различия между отдельными компетенциями в такой модели неумовимо малы.

Специалисты выделяют три вида компетенций.

1. Корпоративные (или ключевые), которые применимы к любой должности в организации. Корпоративные компетенции следуют из ценностей компании, которые фиксируются в таких корпоративных документах, как стратегия, кодекс корпоративной этики и т.д. Разработка корпоративных компетенций является частью работы с корпоративной культурой компании. Оптимальное количество корпоративных компетенций составляет 5-7 штук.

2. Управленческие (или менеджерские), которые необходимы руководителям для успешного достижения бизнес-целей. Они разрабатываются для сотрудников, занятых управленческой деятельностью и имеющих работников в линейном или функциональном подчинении. Управленческие компетенции могут быть похожи для руководителей в разных отраслях и включают, например, такие компетенции, как: «Стратегическое видение», «Управление бизнесом», «Работа с людьми» и т.д.

3. Профессиональные (или технические) компетенции — те, которые применимы в отношении определенной группы должностей. Формирование перечня и детального описания профессиональных компетенций для всех групп должностей в организации является очень трудоемким и долгим процессом.

Разработка модели компетенций. Планирование проекта.

Алгоритм разработки новой модели

Несмотря на то, что существуют бесчисленные источники «готовых» компетенций, и их использование и применение очень привлекательно, каждой организации необходимо пройти процесс разработки собственной модели компетенций, т.к. каждая компания уникальна и работает по «своим» правилам, формируя уникальные стандарты деятельности и поведения своих сотрудников.

Посредством разработки и использования уникальной модели компетенций компания получает конкурентное преимущество, а использование «чужих» компетенций может повести организацию не в нужном направлении.

Планирование проекта

Практика показывает, что инициаторами проекта по разработке корпоративной модели компетенций чаще всего выступает или высшее руководство, или руководитель службы персонала.

Прежде, чем начинать подготовку ко всему проекту, необходимо ответить на следующие вопросы:

Зачем нашей компании нужна модель компетенций?

Ответ на этот вопрос должен быть продуманным: опыт показывает, что часть компаний разработку модели компетенций проводит не на основании реальных бизнес - потребностей, а на основании того, что этим занимаются другие компании, или что это «модно» в данный момент.

Понимание того, зачем компании необходима корпоративная модель компетенций, определяет специфику последующих шагов по ее разработке.

Как эта модель будет использоваться?

То, как предполагается использовать модель компетенций, расставит акценты при ее разработке. Компетенции могут использоваться как инструмент для оценки или отбора персонала, или же являться «стержнем», на основе которого будет выстроена вся система по работе с персоналом.

Насколько руководство/ акционеры компании заинтересованы в проекте?

Важно, чтобы проект по разработке модели компетенций был поддержан линейными руководителями, т.к. без их участия силами службы по управлению персоналом проект осуществить очень сложно, а в случае бойкотирования проекта — практически невозможно.

1. Формирование проектной группы

Кто будет управлять проектом?

На практике руководителем проекта чаще всего становится или директор по персоналу, или один из ведущих специалистов службы персонала, однако встречаются и другие случаи, когда руководителем проекта становится один из функциональных менеджеров, особенно когда проект фокусируется на разработке компетенций отдельного подразделения, к примеру — отдела продаж.

Кто войдет в состав рабочей группы?

Разрабатывая компетенции, необходимо привлекать к проекту сотрудников, которые будут использовать эту модель, а также предоставлять работникам полную информацию о целях и задачах проекта.

Привлечение сотрудников в состав рабочей группы позволит снизить возможное сопротивление, которое может проявиться при проведении оценочных мероприятий. Негативное отношение сотрудников может быть вызвано чувством того, что им навязывают компетенции как новую шкалу оценки деятельности.

2. Определение методологии проекта

На этом этапе участникам проектной группы необходимо договориться об использовании единой методологии. В случаях, когда для разработки компетенций привлекают внешних консультантов, они предлагают, как правило, конкретную, уже апробированную в проектах методологию. На практике руководитель проекта готовит подробную обучающую презентацию для членов проектной группы, которая включает в себя определение основных понятий и пошаговое описание предстоящих

мероприятий.

Участники проекта должны определиться со следующим:

- сколько компетенций будет содержать модель (впоследствии количество компетенций может быть изменено на 1-2);
- будут ли компетенции простыми или детализированными;
- сколько уровней будут содержать детализированные компетенции; будут ли присутствовать нулевой и отрицательный уровни, соответствующие негативным поведенческим проявлениям выбранных компетенций.

Необходимо стремиться к тому, чтобы стандарты поведения, включенные в компетенции, подходили максимально большому количеству сотрудников, а предполагаемые формы их применения соответствовали корпоративным ценностям.

Компетенции должны фокусироваться не только на том, что важно сегодня, но и должны учитывать представления о возможных изменениях организации в будущем.

3. Временные ресурсы

На этапе подготовки важно определить временные сроки каждого из этапов проекта, а также ответственных за отдельные мероприятия.

Проект по разработке компетенций целесообразно начинать за несколько месяцев до проведения оценочных мероприятий, в которых они будут использоваться. Практика показывает, что продолжительность проекта составляет от 1 до 4 месяцев, что обусловлено интенсивностью проведения проектных мероприятий.

4. Формулирование перечня компетенций

Для формулирования перечня компетенций необходимо собрать максимум информации о той работе, которую выполняют сотрудники, чтобы выделить те стандарты поведения, которые обуславливают максимальный результат.

Фактическое число работников, которых целесообразно включить в разработку модели компетенций на стадии сбора информации, зависит от того, насколько отличны или схожи роли и рабочие функции, существующие в компании. Чем больше различий существует между ролями, тем большая выборка участников потребуется.

Для сбора информации можно использовать следующие методы:

Наблюдение за деятельностью работников. Эффективно для тех ситуаций, в которых рабочее поведение можно наблюдать, допустим, для оценки деятельности продавцов-консультантов в магазине или торговых представителей.

Проведение опросов сотрудников и руководителей.

Интервьюирование сотрудников и руководителей. Целесообразно проводить с 1-2 сотрудниками подразделения, которые показывают в своей работе наилучший результат. Это позволит интервьюеру собрать информацию о том, как сотрудники действуют в большинстве бизнес -

ситуаций, чтобы потом выделить стандарты поведения, которые будут сгруппированы в требуемые компетенции.

Мозговой штурм (обсуждения для руководителей). Может быть проведен в каждом структурном подразделении, если количество подразделений в компании не превышает 12-15. К участию в мозговом штурме необходимо приглашать ведущих и наиболее результативных специалистов отдела (наилучших исполнителей).

Рабочие группы. Проводятся с сотрудниками смежных подразделений в тех случаях, когда они тесно взаимодействуют и могут охарактеризовать то бизнес-поведение коллег, которое является наиболее эффективным; а также с руководителями отделов.

Метод критических инцидентов. Позволяет определить поведенческие реакции, наличие которых оказалось важным в критической ситуации. Структурированное интервью, в ходе которого интервьюируемый рассказывает о реально произошедших случаях в его работе, в ходе которых были совершены серьезные промахи или, наоборот, достигнут успех.

Собранную информацию участники проекта должны грамотно проанализировать. Один из эффективных способов — деление членов проектной групп на несколько подгрупп, каждая из которых формулирует и обосновывает свой перечень компетенций, которые проявляются в работе сотрудников данной организации. Таким образом, аналитическая работа дублируется, что позволит уйти от возможных ошибок.

Подведение итогов и анализ информации, полученной на этапе разработки перечня компетенций

Основные вопросы, на которые необходимо ответить участникам подгрупп на этапе анализа собранной информации:

1. Какими качествами должен обладать сотрудник, чтобы быть успешным в каждой конкретной должности?
2. Как эти компетенции будут проявляться на поведенческом уровне?
3. Являются ли выбранные компетенции действительно важными для работы в данной должности?
4. Можем ли мы собрать информацию, чтобы оценить сотрудника по выбранным критериям в ходе аттестационных мероприятий?
5. Можем ли мы собрать информацию, чтобы оценить сотрудника по выбранным критериям в ходе аттестационных мероприятий?

Для этого важно ответить на ряд вопросов:

1. Насколько важной является данная компетенция?
2. Какие возникнут последствия, если проигнорировать ее применение?
3. К каким результатам приведет ее постоянное использование?

Пример 1 модели компетенций	
Кластер	Компетенции
Развитие бизнеса	1. Профессионализм
	2. Работа с клиентами
	3. Ориентация на изменения
	4. Ориентация на развитие
Достижение результатов	5. Бизнес-ведение
	6. Постановка целей
	7. Принятие решений
	8. Качество работы
	9. Ответственность за результат
Работа с людьми	10. Работа в команде
	11. Лидерство

Пример 2 модели компетенций	
Кластер	Компетенции
Стратегические навыки	1. Общее понимание бизнеса
	2. Стратегическое мышление
	3. Принятие инноваций
Ориентация на результат	4. Стремление к обучению
	5. Навыки планирования
	6. Развитие сотрудников
	7. Ориентация на качество работы
Партнерство	8. Позитивная энергетика
	9. Эффективная коммуникация
	10. Умение работать в команде
	11. Бизнес - этика
	12. Эмоциональная культура
Гибкость	13. Адаптация к новым условиям
	14. Управление изменениями

Рис. 16. Примеры модели компетенций

В качестве примеров намеренно приведены модели компетенций компаний подобных видов бизнеса. Как видно, модели отличаются количеством и перечнем самих компетенций. Такие отличия обусловлены уникальностью каждой из компаний и целями, которые были поставлены проектными группами в ходе разработке моделей.

5. Проработка уровней модели компетенций

Работа на данном этапе начинается с определения количества уровней, которые будет включать описание каждой из выбранных компетенций. Практика показывает, что обычно компетенции подразделяют на 3-5 уровней. Большое количество уровней усложняет использование модели при проведении оценочных мероприятий.

Рекомендуется начинать с определения допустимого минимального и желаемого максимального уровней развития компетенции. Некоторые компетенции включают нулевой и даже отрицательный уровень, т.е.

ситуации, когда сотрудник не то что не демонстрирует желаемое поведение, а предпринимает обратные требуемым действия.

Уровни могут быть пронумерованы как первый, второй, третий, а могут носить такие названия, как уровни развития, компетенции, мастерства.

Далее необходимо проверить валидность уровней компетенций относительно реальной деятельности. Важно, чтобы поведение, описываемое в уровнях компетенции, реально демонстрировалось сотрудниками на практике, также важно, чтобы уровни не сливались в описании и имели ощутимые различия между собой.

<p>Компетенция «Работа с клиентами».</p> <p>УРОВЕНЬ 1: Умеет найти общий язык с людьми. Проводит переговоры совместно с руководителем или коллегой. Ограничен в принятии решений относительно работы с клиентами.</p> <p>УРОВЕНЬ 2: Самостоятельно проводит переговоры с клиентами. Действует строго в установленных рамках корпоративных стандартов проведения переговоров. Поддерживает клиентскую базу.</p> <p>УРОВЕНЬ 3: Уверенный переговорщик. Способен оказывать влияние на противоположную сторону. Поддерживает и активно развивает клиентскую базу.</p> <p>УРОВЕНЬ 4: Способен вести переговоры на высоком уровне. Может выступать как консультант и наставник в ведении переговоров. Имеет полные полномочия при принятии решений в работе с клиентами.</p>
--

Рис. 17. Пример описания компетенции «Работа с клиентами»

6. Формирование профилей компетенций под конкретные должности

Результатом проекта по созданию корпоративной модели компетенций должны стать профили компетенций, разработанные для каждой должности. В ходе этого этапа разработчики получают возможность проверить, насколько компетенции точно соответствуют всем рабочим ролям, существующим в компании. Если для какой-то должности создание профиля будет вызывать сложность, необходимо будет еще раз перепроверить валидность выработанных компетенций.

Карта компетенций для декоратора/оформителя

Личностные компетенции идеального декоратора/оформителя:

- аккуратность и терпение;
- инициативность специалиста;
- вежливость к клиентам;
- хорошо развитые художественные способности (композиция, пропорции);
- цветовая чувствительность. Развитая цветовая память и наблюдательность;
- практические навыки в области оформления, декора, флористики (профессиональный опыт);
- пространственное воображение;
- уверенность в себе;
- умение принимать самостоятельные решения и нести за них ответственность;
- хорошо развитые конструкторские способности;
- пунктуальность;
- профессиональный интерес к новшествам;
- хорошее владение специальными компьютерными программами, а именно: Adobe PhotoShop, Adobe Illustrator, CorelDRAW ;
- хорошая координация и точность движения рук.

При этом такие качества, как склонность к провокациям, интригам, хамство, воровство, отсутствие инициативы, неаккуратность, непунктуальность – *не должны быть развиты.*

Рис.18. Пример карты компетенций

Разработка профилей — хороший способ для тестирования и возможной корректировки модели компетенций, а также для получения обратной связи от линейных руководителей, ведущих специалистов об использовании компетенций как инструмента.

Типовые ошибки проекта по разработке модели компетенций

1. Ошибки в компетенциях

1) *Пересекающиеся компетенции*, т.е. ситуация, когда похожие индикаторы используются для определения двух или трех разных компетенций. Такая ситуация ведет к путанице при проведении оценочных мероприятий и снижает достоверность самой оценки. Для предотвращения данной ошибки необходимо подобрать таких двух сотрудников, чтобы один из них хорошо владел одной из этих компетенций, а другой, наоборот, не владел бы второй. Если такие сотрудники найдены, можно сделать вывод, что компетенции не пересекаются.

2) *Сложные компетенции*, т.е. компетенции, которые слишком громоздко сформулированы, что усложняет работу с ними.

3) *Противоречивые компетенции*, т.е. компетенции, которые содержат утверждения, обозначающие противоположные вещи. Эта

ошибка проявляется в наличии компетенции, которая содержит несколько противоречивых, т.е. не исключających друг друга индикаторов поведения. Для проверки того, противоречива ли компетенция, необходимо подобрать сотрудника, который владел бы одной составляющей компетенции и не обладал бы второй. Если существует хотя бы один такой человек, то компетенция противоречива, и она внесет путаницу при оценке персонала.

4) *Компетенции, содержащие в описании не индикаторы поведения, а желаемый результат деятельности.* Индикатор не должен указывать на результат деятельности, так как результат есть следствие хорошего владения компетенцией, а не определение самой компетенции.

2. Модель плохо проработана

Модель может получиться слишком сложной, что приведет к большому количеству бумажной работы и затруднит ее использование в оценочных мероприятиях. Обратный случай: модель может получиться слишком простой. В этом случае не детально описанные компетенции будут характеризовать типы поведения недостаточно подробно.

Если вдруг модель была заимствована у другой компании, то она может показаться неактуальной для сотрудников, и они не будут использовать ее, т.к. не будут видеть ценность заимствованных компетенций в приложении к выполняемой ими повседневной работе.

Если компетенции неверно определены, то сотрудники смогут обнаружить противоречие между повседневной работой и компетенциями, что приведет к игнорированию модели.

3. Модель плохо внедрена

Модель была плохо внедрена, когда сотрудникам осталось непонятно предназначение компетенций, руководство не считает их важными, а их применение в ходе оценочных мероприятий остается пустой формальностью.

Скорее всего, это произошло по той причине, что сотрудников и руководство предприятия мало привлекали к обсуждению еще на этапе разработки модели.

4. Неподходящее время

Неподходящим для проекта является то время, когда в компании происходит много значительных изменений, внедряются новые продукты, методы.

Происходящие в организации изменения влияют на большинство людей, и разработка компетенций рассматривается как менее приоритетный проект. Более того, в период широкомасштабных изменений требуемые организации компетенции, как правило, претерпевают изменения, что будет требовать частого пересмотра модели, чтобы она не тормозила, а способствовала изменениям.

5. Компетенции неверно применяются

Индикаторы поведения не должны использоваться в качестве жесткого перечня, согласно которому оценивается человек. Важно

помнить, что компетенции — это только инструмент для оценки персонала, и его использование не исключает применения субъективных оценок в ходе аттестационных мероприятий.

Также надо стараться исключить случаи подмены поведенческих индикаторов, определенных компанией, личной интерпретацией их руководителем или менеджером по персоналу.

Использование модели компетенций. Технология сравнения компетенций

При подготовке оценочных мероприятий менеджер может столкнуться с необходимостью упрощенного использования модели компетенций, когда, например, из-за ограниченности временного ресурса, целесообразно проводить оценку только по трем или четырем компетенциям. Для этого необходимо выделить из общего перечня несколько наиболее важных для данной должности компетенций.

Опыт показывает, что следующая *технология сравнения компетенций*, когда каждая компетенция последовательно сравнивается с другой, является очень эффективной.

Компетенция 1 сравнивается с компетенцией 2 путем постановки вопроса: «Что важнее иметь сотруднику, чтобы быть успешным в этой должности?»

Если компетенция 1 — более важна, то она получает 2 балла.

Если обе компетенции одинаково важны, то компетенция 1 получает 1 балл (компетенции 2 в данный момент сравнения не присваивается ничего).

Если компетенция менее важна, то она получает 0 баллов.

Таким образом, компетенции сравниваются друг с другом, и для оценки отбираются компетенции, набравшие в парных сравнениях наибольшее количество баллов.

Ключевые факторы успеха проекта по разработке компетенций

Еще раз остановимся на ключевых моментах, которые определяют жизнеспособность и эффективность управления по компетенциям в Вашей компании.

Для того чтобы модель компетенции работала, необходимы следующие условия:

- объективная причина создания и внедрения модели компетенций;
- периодическое обновление компетенций;
- привлечение к работе на всех этапах ведущих сотрудников и линейных менеджеров;
- внутренний PR проекта;
- информирование и обучение персонала тому, как разрабатывать и применять компетенции;
- интеграция управления по компетенциям и всех HR-практик (подбор, адаптация, обучение и оценка персонала).

Особенности проведения оценки по компетенциям

Оценка по компетенциям используется в компаниях для решения следующих задач:

1. Оценка текущего уровня компетенций сотрудников и их соответствие требуемому уровню. Формирование кадрового резерва на ряд позиций среди сотрудников, продемонстрировавших наилучшие результаты, и последующее создание индивидуальных планов развития для каждого из «резервистов».

2. Последующая разработка обучающих программ (индивидуальных и групповых), направленных на развитие конкретных компетенций. При этом сотрудники с высокими оценками по результатам аттестационных мероприятий (вне зависимости от должности) могут выступать в качестве тренеров и наставников.

3. Проведение оценочных интервью при отборе кандидатов.

Оценка по компетенциям важна при подборе персонала, но для обеспечения эффективности процесса отбора необходимо использовать и другие известные в HR-практике методы: ситуационные задания, тесты, центры оценки, биографические интервью. Метод отбора по компетенциям чаще всего используется в компаниях, в которых наблюдается низкая эффективность работы, высокая текучесть персонала, низкий процент удержания сотрудников.

4. Корректировка компенсационной политики в отношении сотрудников, успешно прошедших оценочные мероприятия.

Зависимость между результатами оценки и изменением компенсационного пакета существует в компаниях, в которых есть проблемы с привлечением квалифицированных сотрудников, а также существует необходимость обосновать компенсацию квалифицированных сотрудников (которые не управляют людьми и ресурсами и не стремятся к менеджерской карьере). Однако к корректировке компенсационной политике необходимо подходить сбалансированно, поэтому рекомендуется одновременно проводить оценку как по компетенциям, так и по результатам труда.

Преимущества оценки персонала по компетенциям

Можно выделить преимущества метода оценки персонала на основе компетенций.

Для организации:

1. Возможность разработки единых поведенческих стандартов, определяющих эффективности работы целой организации. Общий язык помогает установлению понимания между сотрудниками различных отделов и разных уровней организации. Например — единого для всех понимания: что такое «эффективное руководство» и что означает «командная работа».

2. Возможность достижения высокого уровня согласованности

при оценке работника. Все эксперты будут одинаково понимать ценные качества работника и знать, что необходимо оценить, а что можно проигнорировать.

3. Возможность определить сильные и слабые стороны каждого сотрудника и использовать эту информацию для определения дальнейшего развития его/ее карьеры и обучения.

4. Возможность формирования кадрового резерва, в том числе — на управленческие позиции.

Для сотрудников:

1. Возможность получить четкое понимание поведенческих стандартов, следование которым для организации желательно, особенно это важно для новых сотрудников, приходящих в организацию.

2. Возможность узнать из обратной связи о своих индивидуальных сильных и слабых сторонах и общем потенциале для построения карьеры в конкретной организации.

Критерии достоверности результатов оценки по компетенциям

Индивидуальность профилей оценок в рамках подразделения. В компании работают люди, по-разному относящиеся к работе. Предполагается, что оценки должны варьироваться в зависимости от того, какой работник оценивается. Если в результате оценки Вы получаете картину, когда все сотрудники оцениваются примерно одинаково, можно предположить, что она не отражает реальной ситуации.

Обоснованность и индивидуальность рекомендаций в рамках подразделения. Если всем сотрудникам подразделения даны рекомендации на повышение (увеличение оплаты, включение в кадровый резерв, соответствующее планирование карьеры), можно предположить, что руководитель стремится использовать оценку для того, чтобы получить максимальную выгоду для своих подчиненных.

Согласованность оценок. Оценка может быть квалифицирована как недостоверная, если по двум или более сотрудникам оценки совпадают, а рекомендации по их развитию даются разные.

Внутренняя согласованность оценок по индивидуальному профилю.

Несогласованность в оценке деловых качеств работников и показателей результатов их деятельности говорит о низкой достоверности данных.

МОДУЛЬ 4. РАЗВИТИЕ И ОБУЧЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

4.1. Анализ потребности в обучении кадров

Сделать вывод о необходимости обучения можно на основе данных, которые можно собрать в организации. Например, низкая производительность труда, жалобы клиентов, рост текучести кадров, отсутствие мотивации к труду. Все эти признаки предполагают или, по меньшей мере, намекают на необходимость обучения.

Потребность в обучении персонала можно определить как разницу между необходимым и имеющимся уровнем знаний и навыков сотрудников.

Можно выделить следующие базовые этапы диагностики потребности персонала в обучении:

- **ЗАЧЕМ?** Определяем цели обучения в соответствии со стратегическими планами компании.
- **КОГО?** Определяем структуру персонала и политики в отношении каждой категории сотрудников.
- **ЧЕМУ?** Анализируем потребности в обучении.
- **КАК?** Выбираем формы и методы обучения.

Анализ потребности в обучении персонала может быть проведен двумя способами: в соответствии со стратегическими ориентирами или целями компании; в соответствии с основными портретами компетенций сотрудников. Корпоративное обучение должно максимально соответствовать развитию бизнеса компании.

4.2. Формы, технологии, подходы, системы обучения кадров

Тренинг — собирательный термин для тех обучающих действий, которые носят обычно рабочий и тактический характер и предназначены для решения краткосрочных и среднесрочных задач.

Развитие — собирательный термин для более широкого диапазона обучающих действий, которые могут быть рабочими, тактическими или стратегическими, предназначенными для достижения краткосрочных или долгосрочных целей, более или менее срочных и более или менее важных.

Обучение — еще более широкое понятие, заключающее в себе развитие, тренинг и другие мероприятия, не попадающие в категории тренинга или развития.

Научение — поведенческие изменения, ориентированные на достижение стратегических целей и влияющие на карьеру и организационное развитие.

Выделяется три типа обучения сотрудников:

- неформальное (случайные процессы);
- интегрированное (процессы, способствующие обучению);
- формальное (запланированные процессы).

Типология людей (как каждый из нас обучается):

- активный — предпочитает концентрироваться на действии, что-то делать и накапливать конкретный опыт;
- рефлексивный — любит анализировать собственный опыт и размышлять над проблемами;
- теоретик — следующий теоретическим подходам;
- прагматик — любит планировать, исследовать возможности и проверять теории.

Для большинства сотрудников скорее характерно сочетание всех приведенных выше типов. Поэтому технологии развития персонала для большей эффективности должны соответствовать всем четырем типам обучения.

Современные формы обучения и развития работника

1. «Сидеть рядом». Самая простая форма обучения на рабочем месте — работа под руководством опытного сотрудника, позволяющая наблюдать и копировать методы его работы. Его цель — дать возможность «новичку» наблюдать за тем, как опытный специалист выполняет те или иные обязанности или как ведет себя в той или иной ситуации. Эта технология проста и почти не требует затрат. Один из популярных в некоторых компаниях вариант этой технологии наблюдения состоит в том, что неопытного сотрудника назначают на должность ассистента (ученика), и он работает под руководством опытного специалиста. Еще один вариант — новому специалисту поручают обязанности другого, обычно более опытного, во время его отсутствия, что позволяет «новичку» перенести на практику свои знания.

2. Инструкции. Ученик не просто сидит «рядом», но и получает прямые указания. Серия распоряжений, тщательно разработанных программ или инструкций по самым различным аспектам должностных обязанностей направляет поведение ученика. Инструкции могут выдаваться письменно или устно, дополняться контрольными списками или графиками, методичками или учебными материалами. Основное применение метода — правильное выполнение учеником поставленных процедур или заполнение тех или иных документов.

3. Демонстрация. Опытный специалист дает инструкцию, проводит демонстрацию, а затем дает возможность новичку отработать навык.

4. Создание команды. Очень полезная технология, позволяющая поощрять сотрудничество, делиться информацией и создавать атмосферу доверия. Позволяет, с одной стороны, преодолеть эгоизм, карьеризм и

индивидуализм участников команды; с другой — в команде трудно заметить индивидуальный вклад участников.

5. Обучение действием. Технология группового обучения, когда сотрудники объединяются для выполнения наборов обучающих действий, чтобы обменяться опытом решения реальных рабочих проблем, задать друг другу вопросы и совместно найти решения (иногда с помощью ведущего). Ситуации, требующие непосредственного решения проблем, помогают сотрудникам развиваться.

6. Рабочие проекты — рабочие задания или специальные проекты, отражающие обычную жизнь организации. Обычно рабочий проект — интегрированная программа с заранее выбранной целью или концепцией. В целом проект обеспечивает структурированный контекст для развития сотрудника в ситуации реальной работы. Для разработки и реализации проекта формируется группа из сотрудников разных подразделений. Задача проектной команды — в течение определенного срока провести все необходимые исследования и другие действия, определить цели и задачи проекта, ориентированные на решение реальной проблемы, разработать рекомендации для его практического внедрения и завершения. Иногда члены проектной команды не только дают рекомендации, но и продолжают работу над проектом и его практическим воплощением в жизнь. Возможности обучения, которые дает проект, связаны как с конкретной задачей, так и с процессом формирования команды.

Технологии обучения вне рабочего места, но «внутри» компании

1. Командировки. С помощью этой технологии компании расширяют кругозор сотрудников, помогают им получить опыт в незнакомых ситуациях и открывают новые перспективы. Один из самых распространенных видов командировок — работа в новом филиале компании, в офисе организации-клиента или партнера, работа в другой компании или отраслевом комитете, работа в правительственной или экспертной комиссии или комитете.

2. Ротация. Переход специалиста с одной должности на другую или «обмен» специалистами между подразделениями. Как правило, используется при реализации «горизонтальной карьеры», формируя широкий спектр универсальных и профессиональных навыков и компетенций.

3. Коучинг и связанные с ним технологии. Понятие «коучинг» пришло из области работы спортивных тренеров (от англ. Coach — тренер), которые добивались от спортсменов «нечеловеческих», фантастических результатов через преодоление возможностей духа и собственного тела. В нем синтезированы достижения из многих областей. Коучинг построен на знаниях, жизненном опыте многих людей и появился в наше время, потому что люди хотят быть успешными. Сейчас коучинг

превратился в технологию успеха, которая помогает обнаружить и развить наши скрытые ресурсы. Услугами коучей пользуются директора компаний, руководители государственных и негосударственных организаций, менеджеры и простые служащие для того, чтобы построить желаемую карьеру, достичь финансовой независимости, стать успешным человеком в семье, бизнесе и жизни. Искусство задавать правильные, раскрывающие коучинговые вопросы только непосвященным кажется технологией. Коуч не просто задает вопросы. Он спрашивает, дает обратную связь и помогает клиенту найти ответы на такие вопросы, которых тот еще не задавал или не хотел себе задать. Таким образом, искусство коуча — это содействовать развитию творческого потенциала клиента.

К коучингу относятся следующие 5 технологий:

- собственно коучинг;
- консультирование;
- наставничество;
- создание сети личных контактов (которые могут оказаться полезными в будущем);
- спонсорство (когда опытный сотрудник берет шефство над младшим коллегой, чтобы помочь ему развить карьеру).

В отличие от индивидуальных учебных курсов или инструкций, которые просто указывают, что нужно делать, коучинг помогает человеку самому выбирать способы действий и учиться самостоятельно. Цель коучинга — совершенствование навыков, развитие компетентности и повышение эффективности работы специалиста.

4. **Обзоры деятельности и развития.** Фактически это собеседование вышестоящего руководителя с сотрудником, находящимся у него в подчинении, или с другими сотрудниками для обсуждения их работы и поиска средств ее улучшения. Хотя собеседование проводится вне рабочего места, процесс обзора требует от сотрудника размышлений о его работе, а также обучения и изменений на рабочем месте до и после собеседования. Часто эта технология связана с реализацией плана личного развития.

5. **Формы отчетов об обучении.** Документирование специалистом своего обучения также служит полезным средством его продвижения, а также осознания того, чему сотрудник научился. Отчет составляется в письменном или электронном виде, в соответствии со стандартной формой — чему и как он научился, кто ему в этом помог, сколько времени он затратил на обучение.

6. **Обучение с помощью открытий.** Иногда эту технологию называют «структурированное обучение или «структурированный опыт». Можно запланировать, чтобы сотрудники учились не сами по себе, стихийно, а создать для них ситуации, где им придется обнаружить и решить определенные проблемы.

7. Аудио- или видеозапись. Аудиовидеозапись ролевых игр, инсценировок или сеансов моделирования с последующим воспроизведением и анализом действий участников. Она позволяет участникам мгновенно получить обратную связь, подкрепленную наглядным свидетельством их поведения.

8. Психометрия (индивидуальная и групповая). Как правило, с помощью технологий психометрических исследований (тесты, проективные методики, обратная связь) определяется тип личности или оцениваются способности человека, но в процессе обучения и развития акцент делается на результатах испытаний или на профиле кандидата. Тренер или консультант использует такой профиль для обсуждения, чтобы помочь ему осознать какие-то свои качества или проблемы, поощрить его к анализу своих знаний и процесса обучения.

9. Электронное обучение иногда называют «онлайн-обучением». Как правило, оно используется в широком контексте, обозначая любое обучение с помощью информационных технологий или электронных коммуникаций (электронная почта, Интернет, мобильный телефон, программное обеспечение). С помощью таких технологий сотрудник может получить доступ к любым учебным программам, где есть не только текст, но и рисунки, и фотографии. Большинство специалистов не сомневаются в перспективности данного вида обучения.

10. Деловые игры — самостоятельные технологии, средство обучения и искусственная замена реальных ситуаций бизнеса, когда сотрудник действует в изображаемой ситуации. Такие игры часто подразумевают конкуренцию отдельных участников или команд. Играть в игры — весело, кроме того, они прекрасно мотивируют участников на учебу и помогают уйти от монотонности длительных образовательных программ.

11. Центры развития — следующий шаг в развитии Центров оценки, создающихся преимущественно для отбора новых сотрудников. Центры развития — это предполагающие разные формы участия в специальных мероприятиях, которые обычно проводятся в рамках одной организации в течение 2-3-х дней (иногда дольше). Цель компании, организующей Центр развития, — оценить потенциал сотрудников и выбрать тех, кто готов к продвижению по службе. Такие центры могут быть основными центрами обучения, поскольку напрямую связаны со стратегическими проблемами организации и могут использовать достаточное разнообразие методов обучения.

Технологии обучения вне рабочего места

1. Мероприятия и визиты за пределами компании.

а) Конференции — мероприятия, где несколько ораторов читают доклады и делают презентации с использованием аудиовизуальных

демонстраций по интересующим аудиторию темам. Обычно в перерывах между докладами проходят еще и мастер-классы.

б) Выставки. Коммерческие выставки привлекают множество компаний-производителей товаров и услуг. Их продукция демонстрируется на отдельных стендах, там же можно пообщаться с представителями этих компаний, получить информацию и образцы продукции, а также принять участие в конкурсах.

в) Учебные курсы. Традиционное определение «курса» гласит, что это встреча учащихся в присутствии преподавателя, в соответствующей обстановке, со специальной целью обучения, согласно учебному плану. Сегодня «учебным курсом» называют самые разные программы, от коротких трехдневных программ обучения навыкам продаж до университетских программ обучения менеджменту и программ постдипломного обучения. Потенциальная ценность различных типов курсов, конечно же, отличается.

г) Бенчмаркинг, или так называемый «образовательный туризм» (сравнение работающих в одной отрасли организаций с целью выявления самых эффективных методов работы). Это визиты в другие организации для исследования каких-то особенностей их деятельности, успешных методов работы или инноваций.

Обучение в течение всей жизни. Обучение в течение всей жизни — сформулировано как всякая целенаправленная учебная деятельность, осуществляемая на постоянной основе с целью совершенствования знаний, умений и компетенции.

Корпоративная система обучения. Для активизации человеческого фактора в новых экономических и политических условиях для многих компаний назрела объективная необходимость формирования качественно новой корпоративной системы обучения.

Основными задачами корпоративной системы обучения являются:

- постоянное обновление и аккумулирование корпоративных знаний;
- повышение стоимости нематериальных активов компании;
- постоянное обновление и аккумулирование корпоративных знаний;
- создание механизма постоянных улучшений в компании, построение самообучающейся организации.

Корпоративный учебный центр, как правило:

- является структурным подразделением компании;
- привлекает к работе как штатных тренеров или преподавателей, так и внешние образовательные компании;
- организует обучение только для сотрудников компании;
- не имеет необходимости в получении образовательной лицензии.

4.3. Организация процесса обучения и бюджет затрат на обучение

Организация процесса обучения включает в себя основные вопросы:

Вопрос 1: «Что и каким образом делать?»

- 1) Определить стадию развития компании, ее стратегические цели и задачи, и оценить — в каком объеме ей необходимо обучение?
- 2) Понять, что выгоднее на данном этапе: внешнее обучение или внутреннее?
- 3) Выстроить внутрикорпоративный бизнес-процесс обучения.
- 4) Измерить уровень эффективности обучения, включающий в себя:

- оценку целесообразности учебных процедур (соответствие поставленным целям);
- оценку проведенного обучения как мероприятия.

Вопрос 2: Какие основные блоки включает в себя система обучения?

- 1 блок. Оценка персонала при найме (с целью диагностики компетенций специалистов «на входе»).
- 2 блок. Адаптация принятых сотрудников с целью максимально быстрого освоения ими корпоративных норм и стандартов работы.
- 3 блок. Повышение квалификации или переквалификация персонала.
- 4 блок. Развитие персонала, поиск «талантов» и формирование кадрового резерва.

Вопрос 3: Как организовать процесс обучения?

- 1 этап – определение бизнес-целей;
- 2 этап – анализ потребностей в обучении;
- 3 этап – обучение, тренинг;
- 4 этап – внедрение в работу;
- 5 этап – оценка.

Вопрос 4: Какие функции выполняют подразделения HR-службы, реализующие задачи обучения и развития персонала?

- 1) Разработка концепции и планов обучения персонала.
- 2) Организационная и аналитическая работа по обучению персонала.
- 3) Оценка квалификационных знаний персонала.
- 4) Оценка эффективности обучающих программ.

Вопрос 5: Как формируются бюджеты затрат на обучение и как ими управлять?

Для того чтобы взвешенно подходить к формированию бюджета на обучение персонала, необходимо понимать, что затраты на развитие сотрудников имеют достаточно непростую структуру. Как правило, при принятии решения об организации того или иного учебного мероприятия сегодня учитываются следующие виды затрат:

1. Прямые затраты: оплата работы преподавателей (тренеров, консультантов) по проведению занятий и подготовке материалов, а также стоимость размножения материалов.

2. Сопутствующие затраты: аренда помещения и оборудования, стоимость расходных материалов, стоимость проезда, проживания, питания слушателей и преподавателей.

3. Косвенные затраты: зарплата сотрудников (обучаемых, а также обучающих) за время обучения и упущенная выгода компании из-за их отсутствия на рабочем месте.

4.4. Оценка эффективности обучения сотрудников

Экспертная оценка. Возможно собственными силами, без привлечения консультантов, опросить руководителей подразделений и выяснить, что «они думают» о менеджерах по обучению и развитию персонала, работающих в фирме. В анкеты обычно включают и общие вопросы («Довольны ли вы работой службы по обучению и развитию персонала?») и частные («Насколько профессионально, с вашей точки зрения, было проведено конкретное обучающее мероприятие?»). Подобная процедура может проходить один раз или регулярно, если в компании постоянно оценивают все подразделения. Достоинства данной методики — в простоте реализации и отсутствии необходимости привлекать дополнительные ресурсы. Минус — неизбежный субъективизм в оценках.

Теория «человеческого капитала» Один из вариантов оценки эффективности инвестиций может быть основан на теории человеческого капитала, в соответствии с которой знания и квалификация наемных работников рассматриваются как принадлежащий им и приносящий доход капитал, а затраты времени и средств на приобретение этих знаний и навыков — инвестиции в него.

Оценка эффективности обучения персонала

В российских компаниях сегодня часто используются следующие показатели, позволяющие оценить результативность и эффективность системы обучения.

1. Выполнение плана по обучению.
2. Количество обученных сотрудников, доля от общей численности.
3. Объем обучения на 1 сотрудника (в человеко-днях).
4. Общий объем расходов на обучение.
5. Расходы на обучение на 1 сотрудника предприятия в год.
6. Средняя стоимость 1 человеко-дня обучения.
7. Процент сотрудников, прошедших аттестацию с высокими оценками.
8. Усредненная оценка участниками обучения его качества.
9. Изменение производственных (финансовых) показателей.

Оценка эффективности — это договоренность о нормах по показателям и их постоянное улучшение. Кто это должен делать? Оценка эффективности системы обучения и развития персонала допустимо проводить и своими силами, но можно привлечь и консультантов. В случае привлечения консультантов со стороны, степень достоверности информации будет достаточно высокой. Внешние специалисты не заинтересованы в результатах оценки, поскольку не работают в вашей компании. Неизменный минус — высокая стоимость услуг.

4.5. Управление карьерой и личным планом развития сотрудников

Для успешности карьеры очень важны осознанные, целенаправленные усилия по ее планированию и развитию, т. е. управление карьерой.

Планирование карьеры — это определение *вместе с работником* ясной перспективы его профессионального развития в *рамках стратегического развития компании*.

Цель — создание синергии интересов компании и сотрудника.

Работа по управлению карьерой должна начинаться с поступления сотрудников в организацию. После прохождения этапа ориентации в организации сотрудники проходят обучение планированию карьеры, во время которого они осваивают необходимые технологии и осуществляют самодиагностику.

В течение последующей работы в должности сотрудники осуществляют уточнение карьерных целей, изучают возможности их реализации в организации. Они получают от организации необходимую информацию, консультации.

С помощью планирования карьеры решается сразу несколько задач:

- усиление нематериальной мотивации работников;
- способствование снижению текучести персонала;
- способствование повышению отдачи от сотрудников.

К условиям управления карьерой относят:

- наличие нормативно-правовой базы системы и механизмов управления карьерой;
- совпадение интересов и ожиданий сотрудника и интересов и ожиданий организации;
- признание профессионального опыта, способностей сотрудников важнейшей ценностью на всех уровнях управления;
- адекватность профессионального потенциала личности потенциальным условиям его реализации в организации;
- высокий статус кадровой службы и наличие компетентных специалистов по управлению карьерой персонала;
- относительная стабильность организационной и должностной структуры организации, наличие научно обоснованного карьерного пространства

Управление карьерой может быть реализовано посредством решения следующих задач:

1. *Планирование* индивидуального профессионального развития и должностного перемещения сотрудников.

2. *Организация* обретения сотрудниками необходимого уровня профессиональной подготовки, профессионального опыта как внутри организации, так и вне ее путем профессионального обучения, стажировок (в своей организации или вне ее) и др.

3. *Активизация (мотивация)* деятельности персонала с целью побуждения раскрытия собственного потенциала (создание мотивационной среды).

4. *Регулирование и координация* включенности сотрудников в выполнение задач карьерной стратегии (выполнения плана индивидуального профессионального развития), а также усилий сотрудника и возможностей организации по выполнению плана индивидуального профессионального развития и плана кадрового обеспечения.

5. *Анализ и оценка* результатов и способов деятельности, личностных и профессиональных качеств сотрудников, уровня их профессионального опыта.

6. *Контроль* деятельности сотрудников, их профессионального и должностного роста, рационального использования их профессионального опыта в организации (должностного перемещения, реализации плана индивидуального профессионального развития и др.).

Управление карьерой (как система) должно обеспечивать:

- развитие *ключевых, нужных и важных* в первую очередь для компании компетенций (а не только формальный карьерный рост), которые будут служить гарантом возможности реализации стратегических начинаний компании;

- наличие спектра *вариантов карьерного пути* — должности/проекты (согласованные с логикой развития бизнеса, а не только с амбициями сотрудника);

- направление *усилий* сотрудника (а не только его выгод от ротации/продвижения) в нужное компании русло.

Карьера с точки зрения сотрудника и компании выглядит по-разному (табл. 2 и 3).

Таблица 2

Карьера с точки зрения сотрудника

Ступени карьерного пути	Уровень оплаты труда, социальный пакет	Власть, статус
Ступень 1		
Ступень 2		
Ступень 3		

Карьера с точки зрения компании

Ступени карьерного пути	Уровень ответственности	Ключевые компетенции каждой ступени	Необходимые усилия со стороны сотрудника, включая обучение на рабочем месте, развивающие проекты
Ступень 1			
Ступень 2			
Ступень 3			

После того, как сотрудник в достаточной степени проявит себя в трудовой деятельности, составляется официальный индивидуальный план развития карьеры как документ, отражающий взаимные обязательства сотрудника и организации. Дальнейшее профессиональное развитие сотрудника осуществляется в соответствии с этим планом. План может включать различные виды внутриорганизационного и внеорганизационного обучения, стажировки, участие в конкурсах и др. Процедуры деловой оценки позволяют оценить успешность карьерного развития и корректировать план. В случае наличия вакансии, соответствующей интересам, склонностям и компетентности сотрудника, осуществляется его продвижение в должности.

Этапы внедрения планирования карьеры

Внедрение управления карьерой в компании можно рассматривать как любой другой проект и выделить самые важные этапы, без реализации которых сложно будет добиться результативности. Среди них:

- выявление внутренних экспертов для проекта планирования карьеры (управленцы и технические эксперты);
- создание ясной карты карьерных путей с четкими требованиями.
- создание методики оценки персонала с четкими индикаторами (показателями результативности);
- проведение оценки персонала;
- согласование результатов;
- обратная связь сотруднику по результатам оценки с планированием карьеры, индивидуальным планом профессионального роста и обучения;
- нормирование матрицы оплаты труда, бонусов, нормативов на обучение;
- выявление внутренних экспертов для проекта планирования карьеры (управленцы и технические эксперты).

Индивидуальный план карьеры – это документ, в котором представлен вариант (варианты) профессионального развития и должностного перемещения сотрудника в организации.

План карьеры (часто называемый также планом карьерного роста или карьерного развития) обычно включает:

- 1) перечень должностей, которые может замещать сотрудник, а также на которых проводятся стажировки и временное исполнение обязанностей;
- 2) процедуры деловой оценки;
- 3) виды внутриорганизационного и внеорганизационного обучения.

В план можно также включать участие в кадровых конкурсах, прохождение процедур отбора и подготовки кадрового резерва.

Карьерные планы разрабатываются сотрудниками совместно с кадровыми службами и руководителями подразделений.

Карьерный план является результатом согласования интересов и возможностей как сотрудника, так и организации. План разрабатывается с учетом потребностей, интересов, способностей, склонностей работника и направлен на обеспечение его профессионального развития и максимально полной самореализации. План не должен навязываться работнику.

Таким образом, для разработки плана необходимо осуществить:

- глубокий и всесторонний анализ потребностей/ интересов сотрудника, его личностных качеств, способностей и склонностей, а также возможностей их реализации;
- постановку четких и конкретных карьерных целей сотрудника;
- согласование интересов сотрудника и организации в карьерном развитии.

Разработка карьерного плана требует серьезной подготовки, которая включает не только аналитическую (диагностическую) часть, но и обучающую, т. к. для правильного планирования карьеры необходимы специальные навыки.

Организуя процесс планирования карьеры, следует также помнить о том, что планы по мере их осуществления требуют постоянной корректировки. В план желательно включать этапы оценки результатов карьерного развития.

Самой известной из технологий планирования карьеры является разработка *карьерограмм*. Данная технология применяется преимущественно для стратегического планирования должностной карьеры.

Карьерограмма - это документ, в котором в наглядной (возможно графической) форме представлен оптимальный карьерный путь к должностям высшего звена управления, а также другим ключевым должностям организации или предприятия. Желательно, чтобы карьерограмма отражала не только должностное продвижение, но и процесс повышения образовательного уровня. Карьерограмма может представлять не один, а несколько путей достижения предполагаемой должности.

Разработка карьерограмм требует серьезной аналитической и исследовательской деятельности, предполагающей изучение трудовых биографий, опросы экспертов. Карьерограммы разрабатываются не только

на основании изучения прошлого опыта, но и с учетом перспектив развития организации.

При разработке карьерограммы следует ответить на вопросы:

- какие знания и навыки необходимы кандидату для успешного исполнения данной должности? Где он их может приобрести: в каких учебных заведениях и при выполнении какой работы?
- какой опыт работы важен для эффективной деятельности в данной должности? В каких подразделениях, на каких должностях?
- какие деловые качества необходимо развивать? Какие виды трудовой деятельности и какие формы обучения этому способствуют?

Интервью по планированию карьеры

Интервью не обязательно должно проводиться непосредственным руководителем, это вполне могут сделать сотрудники кадровой службы либо внешние консультанты, обобщив и представив результат непосредственному руководителю, тем самым облегчая работу менеджеру.

1. Мы сегодня обсудим самые разные аспекты вашего профессионального опыта, для того чтобы точнее спланировать ваш карьерный путь в компании.

2. Что вы считаете самым ценным в полученном вами образовании? О чем мечтали, пока были студентом? Какие предметы особенно любили?

3. Что важного произошло в вашем профессиональном развитии до прихода в нашу компанию? Каковы были ваши основные достижения? Что давалось легче, а что сложнее? Как выбирали места работы?

4. Почему выбрали нашу компанию? Что вас особенно привлекло? Какие были сомнения? Какие надежды связывали с приходом к нам?

5. Какие были первые впечатления в нашей компании? Как оцениваете период адаптации (ваши усилия и поддержку со стороны компании)?

6. Как происходит ваше профессиональное развитие в компании? Чем довольны? Что могло бы быть лучше?

7. Что считаете важным для вашего дальнейшего профессионального развития в нашей компании? Каковы ваши самые смелые мечты?

8. Как вы считаете, как видит ваш руководитель ваше профессиональное развитие в компании? Почему? Как он оценивает ваши сильные стороны и области для дальнейшего развития?

9. Какое развитие вашей карьеры в компании могло бы быть наиболее удачным с вашей точки зрения?

10. Что бы вы считали неудачным развитием вашей карьеры?

11. Давайте обсудим возможные варианты вашего профессионального развития (ротации, продвижения, перемещение) и необходимый план обучения и развития, в том числе и на рабочем месте, которые необходимы для вашего дальнейшего успешного развития в компании.

12. Что вам еще хотелось бы обсудить?

13. Спасибо за нашу сегодняшнюю встречу, мы в ближайшее время формализуем результаты нашего с вами сегодняшнего обсуждения, проведем процедуру формального согласования и начнем реализацию согласованного плана.

Рис. 19. Пример структурированного интервью по планированию карьеры

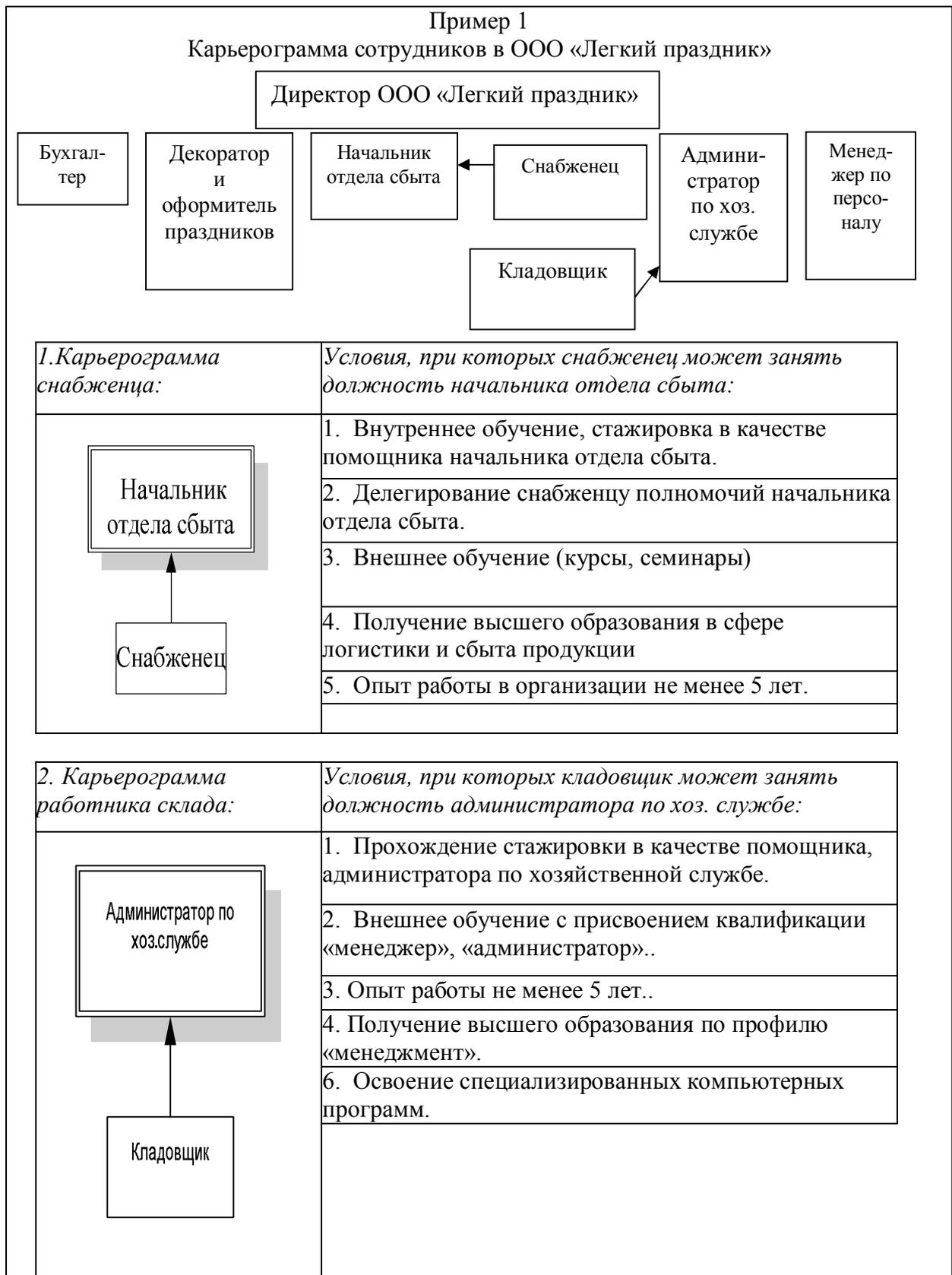


Рис. 20. Пример карьерограмм некоторых должностей

Планы обучения персонала

Пример 1

План обучения сотрудников в пиццерии «Венеция»

№	Период обучения	ФИО (должность)	Учебное заведение	План обучения	Стоимость обучения (руб.)
1	01.11.15 – 30.11.15	Светова Анастасия Андреевна (бухгалтер)	Учебный центр «Профессионал»	1. План счетов бухгалтерского учета. 2. Бухгалтерский баланс. 3. Составление учетных регистров. 4. Расчетный счет. 5. Касса. 6. Подотчетные лица. 7. Учет труда и з/п. 8. Оборотно-сальдовая ведомость Срок обучения 45 часов (15 занятий)	23000
2	10.12.15 – 23.11.15	Петров Алексей Витальевич (администратор)	Учебный центр «Легион»	1. Организация и проведение банкетов. 2. Ведение и учет кассы. 3. Управление персоналом (обучение новичков, составление графиков работы, мотивация сотрудников, контроль рабочего процесса). 4. Работа с документацией, отчеты, инвентаризации. 5. Разрешение конфликтных ситуаций. 6. Работа с посетителями Срок обучения 21 часов (7 занятий)	17000
3	02.02.16 – 28.02.16	Кутуренко Евгения Николаевна (повар)	Учебный центр «Кухни мира»	1. Итальянская кухня. 2. Правила приготовления пицц. 3. Сроки и условия хранения очищенных овощей. 4. Безопасные приемы работы при ручной и машинной нарезке. 5. Правила эксплуатации весовых, измерительных и контрольно-кассовых аппаратов. 6. Соблюдение правил товарного соседства и ротации продуктов Срок обучения 24 часов (8 занятий)	15000
4	01.03.16 – 15.03.16	Круглова Екатерина Витальевна (официант)	Учебный центр «Кухни мира»	1. Принятие заказа. 2. Сервировка стола. 3. Работа с клиентами. 4. Поддержание чистоты в зале Срок обучения 12 часов (4 занятия)	7000

Генеральный директор

Начальник отдела кадров

Пример 2

План обучения сотрудников

№	Период обучения	Должность, планируемая по карьерограмме	Реальная должность	Учебное заведение	Название курсов и специализации	Стоимость обучения	Срок обучения
1	01.02.15 - 01.04.15	Помощник менеджера по логистике	Заведующий складом	Линк, г.Иваново, ул. Велижская, д.8	Курсы повышения квалификации «Логистика» (с отрывом от рабочего процесса)	26900 р.	2 мес.
2	02.04.15 - 02.06.15	Помощник менеджера по логистике	Маркетолог	Линк, г.Иваново, ул. Велижская, д.8	Курсы повышения квалификации «Логистика» (с отрывом от рабочего процесса)	26900 р.	2 мес.
3	01.09.15 - 25.06.19	Менеджер по логистике	Помощник менеджера по логистике	ИвГУ, г. Иваново, ул. Ермака, д. 39	Высшее образование по профилю: «Логистика» (без отрыва от рабочего процесса)	60.000*4=240.000 р.	4 г.
4	01.09.15 - 25.06.19	Менеджер по логистике	Помощник менеджера по логистике	ИГХТУ, г. Иваново	Высшее образование по профилю: «Международный менеджмент» (без отрыва от рабочего процесса)	60.000*4=240.000 р.	4 г.
5	01.09.15 - 25.06.19	Главный бухгалтер	Помощник бухгалтера	ИвГУ, г. Иваново, ул. Ермака, д. 39	Высшее образование по специализации: «Бухгалтерский учет и аудит» (без отрыва от рабочего процесса)	50.000*4=200.000 р.	4 г.
6	01.09.15 - 25.06.19	Директор	Главный бухгалтер	ИГХТУ, г. Иваново	Высшее образование по профилю: «Экономика» (без отрыва от рабочего процесса)	54.000*4=216.000 р.	4 г.
7	13.01.16 - 13.02.16	Администратор	Продавец	г. Иваново, ул. Жиделева, д.21, офис 125	Курсы администрирования и документооборота (с отрывом от рабочего процесса)	8600 р.	72 ак. ч.
8	01.09.15 - 25.06.19	Директор по продажам	Администратор	ИГХТУ, г. Иваново	Высшее образование по профилю: «Менеджмент организаций» (без отрыва от рабочего процесса)	50.000*4=200.000 р.	4 г.
Итого:						1158400 р.	

Рис. 21. Примеры планов обучения сотрудников

Пример 1
Оценка обучения персонала

ФИО (директора) _____

1. Как Вы оцениваете планирование и организацию обучения Ваших сотрудников?

- Все было точно спланировано и организовано на высоком уровне
- Возникали некоторые недоразумения, но в целом все нормально
- И в планировании, и в организации было много неточностей и проблем
- Свой вариант _____

2. Как Вы оцениваете своевременность обучения Ваших сотрудников ?

- Обучение проводилось своевременно
- Обучение нужно было провести раньше
- Обучение нужно было провести позже
- Свой вариант _____

3. Как изменилась эффективность работы/ поведение Ваших сотрудников после обучения?

Характеристика	Снизилась	Не изменилась	Повысилась
3.1. Продуктивность работы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2. Качество выполнения работы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3. Профессиональная компетенция	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4. Инициативность, генерация новых идей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Ваши замечания или пожелания организаторам обучения?

- 4.1 _____
- 4.2 _____
- 4.3 _____

Дата _____
Подпись _____

Пример 2
Анкета оценки обучения

Фамилия, имя, отчество _____

Должность _____

Тема обучения _____

Дата обучения _____

Место проведения _____

1. Оцените результативность обучения по 10-балльной шкале (1-неудовлетворительно, 10-отлично) :

Критерии оценки	Оценка	Замечание
1.Соответствие содержания курса ожиданиям		
2.Актуальность полученных знаний		
3.Соответствие содержания курса программе		
4.Новизна полученной информации		
5.Понятность изложенного материала		

6. Практическая ценность материала, применимость в работе		
7. Смогли бы вы внести предложения по повышению результативности вашей деятельности, работ отдела после посещения данного обучения?		
8. Насколько обучение способствовало развитию навыков, каких именно?		
9. Насколько обучение способствовало совершенствованию личных качеств?		
10. Удовлетворенность полученным материалом (документацией)		
Сумма баллов		
Результативность обучения ()*		

2. Ваши предложения по улучшению деятельности агентства с учетом полученных при обучении знаний:

3. Оценка качества преподавания:

<i>Критерий</i>	<i>Оценка</i>	<i>Комментарий</i>
1. Доступность изложения материала		
2. Использование различных методов (практические упражнения, слайды, кейсы, групповая работа)		
3. Коммуникабельность преподавателя, умение наладить контакт с аудиторией		
4. Уровень владения материалом		

4. Ваши пожелания по совершенствованию обучения:

Дата _____
Подпись _____

Рис. 22. Примеры анкет оценки сотрудника после обучения

МОДУЛЬ 5. УПРАВЛЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРОЙ

5.1. Технология управления корпоративной культурой

В настоящее время в любых компаниях особенно актуальными становятся аспекты, связанные с управлением корпоративной культурой. Если компания «доросла» до уровня осознания необходимости управления корпоративной культурой, то она может определить и разработать базовые корпоративные ценности и внедрить их в «жизнь» компании и персонала.

Корпоративная культура компании может способствовать либо препятствовать развитию бизнеса. Примеры:

Коллектив

- Если людей запугивать, то они начинают думать о сегодняшнем дне, не видя себя в будущем организации и, соответственно, не прилагая усилий к улучшению ситуации в компании.

- Если у сотрудников через хитрые контракты «изымать» заработок, штрафовать, то они будут стремиться компенсировать его воровством либо другими проявлениями нелояльности.

- Если премии выплачиваются к датам, а не за результаты и если критерии выплат премий и иных поощрений не ясны, в компании есть сообщество «любимчиков» или протезе руководства и сообщество «других», такая ситуация приведет к демотивации существенной части персонала, высокой текучести кадров и, в итоге, к снижению результативности деятельности.

Клиент

Если в коллективе не соблюдаются элементарные моральные нормы, то это будет перенесено на клиентов, партнеров — удовлетворенность потребителей напрямую зависит от удовлетворенности персонала.

Обучение

- Если сотрудников обучили чему-то новому, провозглашая это новыми ценностями компании (к примеру — делегированию или активному слушанию), а руководители демонстрируют иное поведение, то учеба не принесет результатов.

- Если в компании можно продвинуться по служебной лестнице иначе, чем через овладение новыми знаниями, навыками и подтверждение компетенций на опыте, то сотрудники перестанут учиться и будут демотивированы.

Говоря о корпоративных обрядах и обычаях, рекомендуется в первую очередь уделять внимание следующим из них:

- обряды продвижения;
- обряды ухода;
- обряды обновления;

- обряды разрешения конфликтов;
- обряды посвящения;
- обряды проводов;
- обряды перехода;
- обряды единения;
- «имиджевые» обряды.

Наряду с обрядами и обычаями, необходимо также уделять особое внимание внутрикорпоративным мероприятиям и средствам коммуникации, таким как:

- конференции, общие собрания;
- корпоративные праздники;
- печатные издания (корпоративная газета либо брошюры);
- корпоративный сайт;
- поздравления сотрудникам по итогам деятельности за период;
- поздравления с личными и национальными праздниками;
- конкурсы;
- церемонии награждения.

Руководителям организации/подразделений очень важно осознавать, что любые позитивные либо негативные черты корпоративной культуры отражают особенности и их поведения, и их стиля управления, и их степень следования декларируемым либо подразумеваемым организационным ценностям.

5.2. Разработка корпоративного кодекса

Корпоративный кодекс — это документ, отражающий ценности организации, принципы ее деятельности, регламенты и требования к сотрудникам. В нем прописывается в том числе и то, что приветствуется и не одобряется или запрещено.

Существует два пути работы над кодексом организации: пригласить внешних консультантов либо создать его самим. В первом случае у вас будет гарантия, что все сделают методически грамотно, но и стоит это будет существенно дороже. Если же принято решение обойтись собственными силами, необходимо создать рабочую группу, в состав которой обязательно включить топ-менеджера, обладающего высокими полномочиями. Однако какой бы вариант вы не выбрали, проект будет успешным лишь при соблюдении двух условий: непосредственном и активном участии руководителей высшего звена и вовлечении всего персонала в работу над кодексом.

Последовательность действий при разработке корпоративного кодекса:

- проведение опросов руководителей и сотрудников о декларируемых, реально существующих и желаемых нормах, ценностях и правилах поведения;
- разработка основ корпоративного кодекса компании на основании анализа опросов;
- ознакомление сотрудников компании с основами корпоративного кодекса;
- сбор предложений, замечаний, мнений сотрудников компании по структуре и содержанию корпоративного кодекса;
- разработка предварительного варианта корпоративного кодекса компании на основе результатов опросов и анализа предложений;
- обсуждение предварительного варианта корпоративного кодекса компании с директором, внесение необходимых изменений;
- вынесение нового варианта корпоративного кодекса на обсуждение всех сотрудников компании;
- внесение необходимых изменений в окончательный вариант корпоративного кодекса компании, утверждение его директором;
- размещение утвержденного корпоративного кодекса на внутреннем сайте, издание его в виде брошюры;
- подписание корпоративного кодекса каждым сотрудником компании.

Чтобы корпоративный кодекс действительно работал, он должен приниматься на добровольной основе всеми сотрудниками. В его исполнении равны все, независимо от положения в служебной иерархии. Особенно важно, чтобы руководители всех уровней в своей деятельности неукоснительно следовали букве принятых этических норм.

К сожалению, в жизни не все происходит так, как хочется, и разработанный по всем правилам кодекс остается лишь на бумаге. Красиво оформленный, он становится элементом интерьера офиса, а компания продолжает жить не по утвержденным правилам, а по стихийно сформировавшимся «понятиям». Борьба с этим очень трудно, потому что привычными директивными методами этические нормы, увы, не внедряются и административным воздействиям подчиняются плохо.

Некоторые компании все же пытаются применять силовые методы, внедряя корпоративную этику и пресекая любые нарушения утвержденных правил. В этом случае кодекс вводится как локальный нормативный акт, обязательный к исполнению.

Миссия банка

Мы даём людям уверенность и надёжность, мы делаем их жизнь лучше, помогая реализовать устремления и мечты.

Ценность -
ВСЁ ДЛЯ КЛИЕНТА.

- 1) Вся наша деятельность построена вокруг и ради интересов клиентов
- 2) Мы хотим удивлять и радовать клиентов качеством услуг и отношением
- 3) Мы превосходим ожидания клиентов

Правила банка

1. Быть больше, чем просто Банк.
2. Проявлять внимание к каждому клиенту, приоритет его потребностей.
3. Ежедневно улучшать себя и своё окружение
4. Не использовать слабости наших клиентов.
5. Каждый сотрудник – лицо Банка.
6. Преданность банку, работа в команде, общий успех – успех каждого.

Корпоративные ценности ОАО АКБ «РОСБАНК»

Профессионализм и компетентность

1. Сотрудник Банка обязан досконально знать сферу своей деятельности, оперативно исполнять задания вышестоящего руководства, иметь представление о специфике банковской деятельности в целом и разбираться в общих чертах в специфике работы других подразделений Банка.
2. Сотрудник Банка должен стремиться к постоянному повышению своей квалификации и совершенствованию знаний, навыков и умений, которые могут быть полезными при исполнении своих должностных обязанностей в Банке

Результативность, деловой подход

1. Сотрудник Банка при выполнении своих должностных обязанностей должен стремиться к поиску оптимального решения, сочетающего низкие затраты и высокую эффективность, которое может принести выгоду Банку в материальной или иной форме.
2. Сотрудник Банка обязан полностью использовать возможности, предоставленные занимаемой должностью для достижения высокого конечного результата.

Политика чистых столов

1. В течение рабочего дня на рабочем столе сотрудника должны находиться только предметы производственной необходимости (канцтовары, визитные карточки, др.) и документы, которые используются в данный момент для решения конкретной задачи. Документы, не используемые в данный момент для решения конкретной задачи, должны находиться в рабочих папках, в соответствующих рубриках.
2. Недопустимо держать на рабочем месте: рекламную продукцию фирм-конкурентов; художественную литературу, журналы, газеты, не имеющие прямого отношения к служебной деятельности; одежду, посуду, косметику.

Этика взаимоотношений между сотрудниками

1. Сотрудники должны приветствовать всех посетителей в офисе Банка, даже если они лично ему не знакомы и пришли не к нему. При встрече сотрудников, занимающих разные ступени в должностной иерархии Банка, сотрудник Банка, занимающий нижестоящее положение, обязан первым приветствовать вышестоящего сотрудника. Сотрудник Банка обращается к вышестоящему сотруднику в уважительной форме по имени и отчеству.
2. Личное отношение сотрудников друг к другу не должно негативно влиять на результаты работы, требующей координации различных подразделений Банка. При этом сотрудник, чувствующий невозможность дальнейшей совместной работы с другим сотрудником, вправе сообщить об этом своему непосредственному руководителю с целью урегулирования тем или иным образом подобной ситуации.
3. Сотрудники могут обмениваться следующими подарками: цветы, кондитерские изделия, бизнес-аксессуары, сувениры, аксессуары для спорта и отдыха.

Банк ожидает от сотрудников:

1. Высокой самоотдачи при выполнении своих обязанностей – одним из критериев успеха является качественное предоставление услуг клиентам Банка;
2. Вся информация, которую получает сотрудник во время работы в Банке, конфиденциальна и является коммерческой тайной. Сотрудник не может передавать эту информацию третьим лицам на протяжении работы в Банке и после увольнения.
3. Соблюдения принятых и установленных правил, инструкций, расписаний, технологий и методик;
4. Ответственности - каждый из сотрудников Банка готов взять на себя персональные обязательства и действовать в соответствии с ними;
5. Профессионального отношения к своей работе;

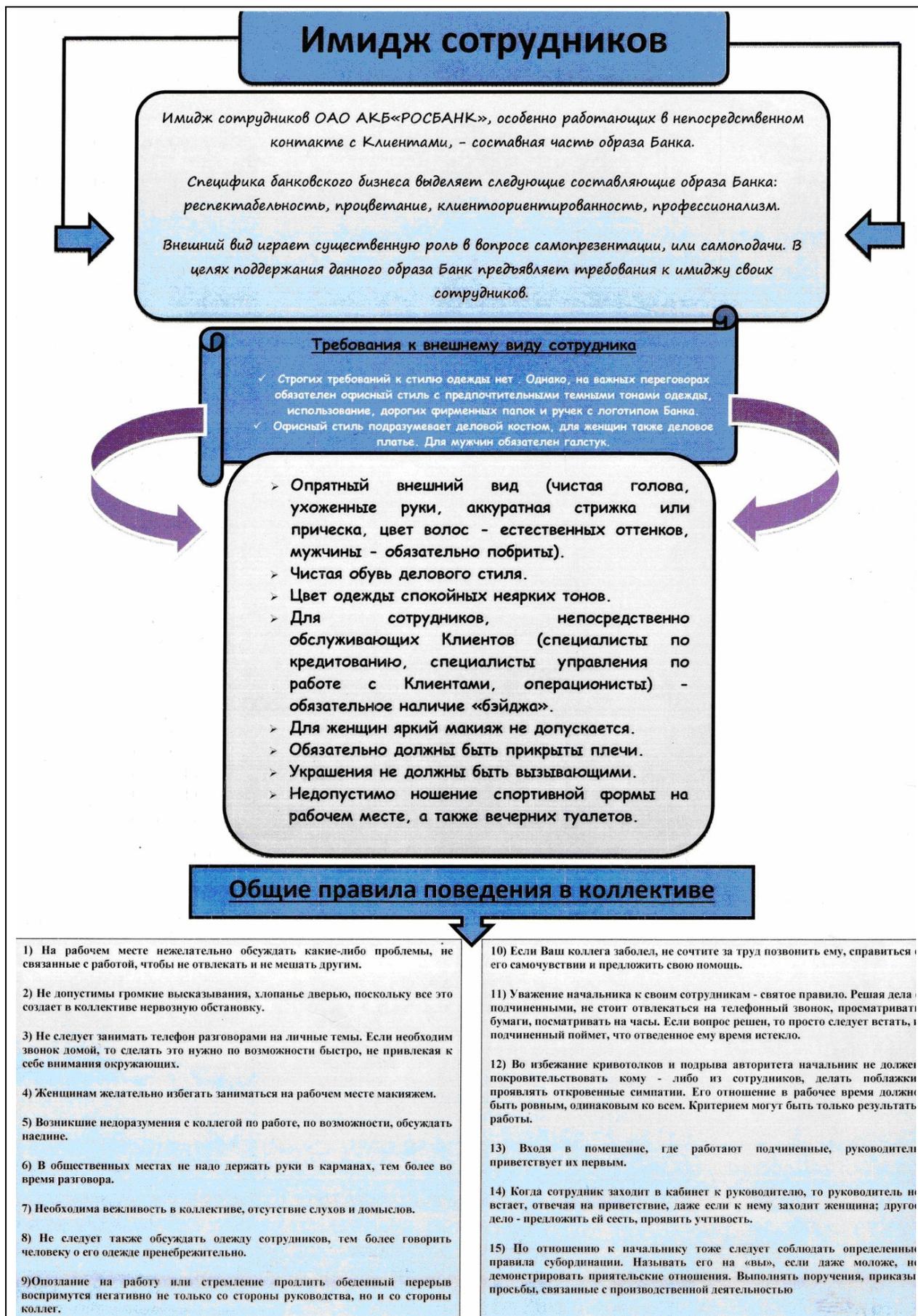


Рис.23. Пример корпоративного кодекса

МОДУЛЬ 6. СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ И ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ СОТРУДНИКОВ

6.1. Технология разработки систем стимулирования и вознаграждения

Мотивация труда — это психологические механизмы, побуждающие человека трудиться. Существует множество концепций трудовой мотивации, среди которых наиболее известны научный менеджмент Ф. Тейлора, иерархия потребностей А. Маслоу, двухфакторная теория Ф. Герцберга, теория ERG К. Адельфера, теория ожидания В. Врума и другие. Важно отметить, что речь идет о внутренних механизмах человеческой личности, для реализации которых необходимы определенные внешние условия. Мотивация труда — один из элементов иерархии мотивов личности, которые на протяжении человеческой жизни развиваются и меняются, влияя друг на друга. Трудовое поведение человека на старте карьеры, на ее пике и на завершающей стадии, естественно, будет определяться различными сочетаниями мотивов.

Условия для реализации трудовой мотивации создаются стимулированием труда, то есть мерами работодателя, направленными на обеспечение производительности труда и лояльности работников. Сюда относится широкий спектр управленческих инструментов, как материальных (например, оплата труда, создание комфортных условий для работы), так и морально-психологических (таких, как доброжелательное поведение, демонстрация уважения к работникам, создание благоприятного морального климата).

Наконец, собственно, компенсация — *материальное вознаграждение персонала предприятия.*

Факторы, определяющие систему оплаты труда на предприятии

- Внешние факторы:
 - ситуация на рынке труда;
 - трудовое и налоговое законодательство, действия федеральных и местных органов власти;
 - макроэкономическая конъюнктура;
 - сектор рынка, в котором работает компания, ситуация в отрасли.
- Внутренние факторы:
 - экономическое положение компании;
 - кадровая политика предприятия;
 - используемые технологии производства и ведения бизнеса;
 - общественное мнение работников предприятия, организационный климат;
 - стадия развития организации.

Существует две противоположные политики стимулирования персонала:

Политика экономии затрат. Работники рассматриваются как одна из

затратных статей бюджета предприятия, наряду с содержанием оборудования, рабочих площадей, закупкой сырья и товаров. Такая точка зрения направляет усилия менеджмента на максимальную экономию издержек на персонал, в том числе, естественно, на оплату труда. В предельном варианте такая политика приводит к жестокой эксплуатации персонала.

Политика инвестирования в «человеческий капитал». Менеджмент компании видит в персонале важнейший производительный ресурс, который необходимо не просто поддерживать в рабочем состоянии, но и постоянно развивать. Девиз этой политики: «Люди — ваше лучшее капиталовложение». Естественно, что от инвестирования ожидается и выигрывает. В отличие от политики экономии, отдача происходит не за счет снижения затрат, а вследствие повышения качества персонала.

Политика инвестирования имеет ряд ограничений:

Стоимость. Развитие персонала требует значительных затрат: содержание тренеров и преподавателей, площадей, оборудования, да и самой системы управления повышением квалификации. Необходимо выделять и рабочее время на обучение персонала. Такими возможностями обладает далеко не каждое предприятие, да и экономическую эффективность подсчитать довольно сложно.

Риски. Инвестиции в персонал — это вложение капитала в людей, обладающих свободой воли, возможностью выбора и гражданскими правами. Обучение и развитие работника повышает стоимость его собственного, личного трудового ресурса на рынке труда. С этой точки зрения безопаснее вкладывать средства в развитие технологий, оборудования и других принадлежащих компании ресурсов, не способных в один прекрасный день подать заявление об увольнении. Это означает, что средства должны вкладываться не только в развитие персонала, но и в создание условий для его удержания.

Ограниченность внутренних возможностей. «Внутренний рынок труда» может позволить себе корпорация, обладающая не только высокой численностью работников, но и потенциалом рабочих мест, которым она способна обеспечить карьерный рост персонала. Опытные и квалифицированные сотрудники, даже вполне лояльные в моральном отношении, будут вынуждены искать себе место «на стороне», если в организации нет и не предвидится для них должностей и ролей выше тех, что уже были достигнуты.

Факторы, влияющие на систему стимулирования персонала

Чем же достигается эффективность системы стимулирования персонала?

Управляемость. Руководство предприятия должно держать в руках бразды правления системой стимулирования, понимать ситуацию и перспективы ее развития на ближайшие периоды, иметь однозначный

ответ на вопрос: почему мы платим работникам именно столько, и именно в такой системе. Противоположностью является распространенная ситуация, когда вместо системы в организации царствует исторически сложившееся «лоскутное одеяло» индивидуальных договоренностей менеджмента с работниками, и никто не в состоянии сказать, откуда оно взялось. Зато обычно все недовольны: владельцы бизнеса — затратами, а персонал — вознаграждением.

Соответствие целям предприятия. Система стимулирования должна побуждать работников к поведению, выгодному для предприятия, а не наоборот.

Сочетание материальных и моральных факторов стимулирования. Как мы уже видели, разделение этих двух групп факторов не абсолютно: они плотно взаимодействуют между собой. Эффективная система мотивирования персонала должна сочетать и те, и другие факторы.

Понятность для персонала. Работники должны видеть для себя материальные последствия эффективного и качественного труда. Стимулирование не работает, а напротив, вызывает недовольство и раздражение, если наблюдается «уровнировка», хорошая работа не поощряется, а плохая остается безнаказанной.

Справедливость. Вознаграждение должно определяться результатами и качеством работы, а также другими факторами, делающими работника объективно ценным для организации. Оно не должно быть связано с чьими-то личными симпатиями или антипатиями.

Соответствие рынку труда. Предприятие должно отслеживать ситуацию на рынке труда и своевременно корректировать систему стимулирования, если она снижает его конкурентоспособность как работодателя. С другой стороны, вознаграждение выше рыночного уровня приводит к излишним издержкам, далеко не всегда способствуя эффективности.

Вознаграждение как индивидуальных, так и общих результатов. Система стимулирования, ориентированная на результаты каждого работника по отдельности, порождает нездоровую конкуренцию среди персонала, снижающую общую эффективность. Вознаграждение по результатам коллективной работы (и предприятия в целом) повышает лояльность и командный дух.

Структура компенсационного плана

Компенсационные планы могут быть разнообразными, как самыми простыми, так и очень сложными. Однако все они являются комбинациями четырех базовых элементов.

1. Постоянная часть оплаты труда.
2. Переменная часть оплаты труда: премии и бонусы. Под премией мы понимаем часто (ежемесячно, ежеквартально) выплачиваемую переменную часть, вознаграждающую работника за результат или высокое

качество труда. Она направлена на подкрепление краткосрочных достижений. Под бонусом — редко (раз в год) выплачиваемую переменную часть в виде крупной суммы (несколько ежемесячных окладов) в качестве вознаграждения за общие результаты компании. Бонус обычно выплачивается высокопоставленным работникам, вознаграждает за долговременный результат и направлен на повышение их лояльности организации.

3. Индивидуальные доплаты и возмещения.

4. Социальный пакет: материальная составляющая и гарантии.

Из этих элементов и конструируются, как из кубиков, варианты компенсационных планов. Главная задача «конструктора» — подобрать их оптимальные конфигурации, обеспечивающие эффективность системы оплаты труда.

Структура компенсационного плана определяется, прежде всего, тем, *что именно требует предприятие от работника, какой продукт (услугу) оно у него приобретает.*

Результаты труда, которые подлежат количественному измерению. Диапазон очень широк: от количества изготовленных рабочим изделий до объема сделок, заключенных менеджером по продажам.

Выполнение трудовой функции. Такие роли предполагают не достижение конкретных результатов, а бесперебойное и качественное выполнение определенных обязанностей. Примерами могут служить обслуживающий персонал предприятий быстрого питания, персонал офиса, бухгалтеры.

Экспертиза, разработки, технические и управленческие решения. Это элитный персонал, у которого предприятие приобретает квалификацию, знания, опыт и творческие способности. Речь идет о высокооплачиваемых специалистах, руководителях проектов и инновационных подразделений. Характерный пример — разработчики программного обеспечения.

Управление, организация работы подразделения или бизнес-направления.

Здесь значительная доля вознаграждения работника определяется не его индивидуальными результатами, а итогами работы возглавляемого коллектива.

Преимущества

Объективность оценки труда. Присвоение тарифного разряда и соответствующего ему уровня оплаты производится на основе «взвешивания» ценности должности (и занимающего ее работника) для предприятия.

«Прозрачность», понятность, управляемость. Тарифная сетка приводит в порядок систему оплаты труда, расставляет по местам должности и соответствующие им уровни постоянной части компенсационного плана.

Оплата труда на основе эталонов результативности

Результативность — это процент фактического выполнения эталона:

Результативность = факт/эталон · 100%.

Расчет заработной платы:

Базовая — постоянная — часть (по тарифной сетке).

Премиальная — переменная часть.

Заработная плата начисляется по следующей формуле:

Итоговая ЗП = База + База · Результативность.

Нередко эффективная оплата труда должна базироваться на нескольких эталонах. Представим себе, что мы хотим от менеджера по продажам не только высокого объема выручки, но и необходимого уровня количества продаж. Это заставляет продавца одинаково внимательно относиться как к крупным, так и к «мелким» клиентам. Тогда нам следует установить 2 эталона: объем продаж и число продаж. Для каждого вычисляется итоговая результативность. Для вычисления премиальной части эти показатели результативности перемножаются.

6.2. Материальное и нематериальное стимулирование

Оплата труда и отношение к ней персонала

Базой для расчета оплаты труда при простой сдельной форме являются расценки за единицу произведенной продукции. Эти расценки, в свою очередь, определяются делением тарифной ставки работника на норму выработки данных изделий. Заработок работника за расчетный период (например, месяц или смену) рассчитывается путем умножения сдельной расценки на количество единиц произведенной продукции.

Сдельно-премиальная оплата предусматривает дополнительно к сдельному заработку премиальную часть, обусловленную качеством труда, соблюдением производственной дисциплины и другими параметрами.

Сдельно-прогрессивная оплата может использоваться, если необходимо стимулировать ускоренное выполнение производственного задания. При этой системе труд работника в пределах выполнения норм оплачивается по прямым сдельным расценкам, а при выработке сверх этих норм — по повышенным.

Аккордная система оплаты труда направлена на заинтересованность работника в конечных результатах увеличения объема производства продукции. Сущность ее в том, что работники получают заработную плату за фактически произведенный объем продукции по заранее установленным аккордным расценкам.

Повременная форма оплаты труда применяется в тех случаях, когда нет возможности оценить конкретные результаты. Вознаграждение работника за период определяется по количеству отработанных единиц времени (часов) и зависит от тарифной ставки.

Стимулирующая функция оплаты труда во многом зависит от таких

причин, как мнение работников, их субъективное восприятие компании как работодателя, общего морального климата в организации.

Личные (семейные) потребности, ожидаемый уровень жизни. Доходы человека должны удовлетворять его жизненные потребности и давать возможность содержать семью. В современном обществе потребности человека не сводятся к наличию куска хлеба, одежды и крыши над головой. Каждый имеет свое представление о том, на какой уровень жизни он претендует.

Представления о справедливости вознаграждения. Важно представление человека о ценности собственной квалификации, полученного образования. В большинстве случаев работники, получившие второе высшее образование или переподготовку, немедленно претендуют на значительно более высокие доходы.

Самооценка и карьерный рост. Самооценка человека тесно связана с его стремлением к росту, развитию. Если компания на протяжении 3-5 лет не может предложить сотруднику карьерных перспектив, он приступает к поискам другого работодателя.

Принцип заметного различия. Что означает «повышение заработной платы»? Пересматривая условия компенсации по предприятию в целом, или для отдельных работников, необходимо иметь в виду, что *чем больше человек зарабатывает, тем большая сумма прибавки требуется, чтобы он воспринял ее*. Если работник получает 10 000 руб. в месяц, значительную прибавку для него составят 1-1,5 тысяч руб. Если его ежемесячное вознаграждение исчисляется суммой 100 тысяч руб., заметная прибавка должна быть не менее 10-15 тыс. руб. *Таким образом, заметное различие составляет 10-15% от нынешнего уровня заработной платы.*

В любой организации есть целый ряд должностей, в обязанности и прерогативы которых, так или иначе, попадает управление мотивацией и стимулированием труда.

Нематериальное стимулирование

Социальный пакет — это не просто проявление доброй воли работодателя «от щедрот», он решает целый ряд задач, способствующих повышению отдачи от персонала и лояльности работников.

Грамотно сформированный социальный пакет — это не простая благотворительность. Он призван решать бытовые проблемы сотрудников, которые прямо или косвенно сказываются на эффективности и производительности труда.

Например, организовав в офисе питание для сотрудников, работодатель предотвращает лишние выходы в город, трату рабочего времени, способствует снижению заболеваемости из-за простуд зимой и пищевых отравлений. Оплата мобильных телефонов обеспечивает постоянную доступность сотрудников вне офиса, в том числе в нерабочее время.

Моральная составляющая социального пакета также очень важна. Он воспринимается работниками как проявление уважения и заботы о них, что повышает доверие к работодателю, привязанности к рабочему месту и уменьшает нежелательную текучесть персонала.

Главные функции социального пакета

- Положительный образ работодателя.

Сейчас вряд ли сколь-нибудь уважающий себя соискатель согласится на предложение работодателя, не содержащее социальный пакет.

- Демонстрация стабильности и значимости работников.

Компания, предлагающая своим работникам большой и богатый по содержанию социальный пакет, посылает своему персоналу сигнал о том, что она достаточно состоятельна и стабильна, а также проявляет уважение и заботу о них.

- Повышение работоспособности.

Социальный пакет включают услуги, способствующие повышению работоспособности и укреплению здоровья работников (питание, доставка сотрудников до места работы и обратно, мед. страховка и др.)

- Решение проблем, мешающих работе.

Организация распродаж товаров для сотрудников, предоставление беспроцентных кредитов и многое другое.

Способы распределения социального пакета

Общий (единый для всех):

По иерархии. Социальный пакет «привязан» к должности: чем «главнее» сотрудник, тем больший объем услуг он получает.

По тарифной сетке. Социальный пакет «привязан» к тарифной сетке: более высокие тарифные разряды включают в себя и больший пакет.

По принципу «кафетерия». Сотрудникам предлагаются несколько услуг на выбор. Тем самым решается проблема различий в потребностях людей. Например, один работник живет рядом с предприятием, а другой вынужден добираться на работу через весь город. Соответственно, второй получит оплату бензина или проездного билета, а первый может выбрать себе что-то другое по своему усмотрению.

Стимулы, не требующие инвестиций со стороны компании:

- Поздравления с днем рождения (список именинников на информационном стенде, «теплые» слова, поздравления, подарок от всех сотрудников («в складчину»)). Важно, чтобы именинника от лица компании поздравлял один из топ-менеджеров компании.

- «Витрина успехов» или «доска почета». Можно также вывешивать вырезки из газет, где положительно отмечается работа сотрудников компании. Особенно хорошо, если достижения связываются с целями и планом компании на текущий год.

- «Листок позора» с именами тех, кто допустил сбой в работе, грубо или злостно нарушал стандарты, принятые в компании. В последнем случае можно вывешивать таблицу: «Ситуация — как поступил сотрудник «Н.» — как следовало поступить». Таким образом, «листок позора» дает формализованную обратную связь и позволяет другим учиться на чужих ошибках. Имена и фамилии в «листке позора» лучше шифровать, чтобы не нанести слишком сильный удар по самолюбию сотрудника.

- Вымпелы и кубки лучшему продавцу, лучшему подразделению продаж, лучшей связке «менеджер-торговый представитель», лучший наставник и т. п. Эффективно, когда критерии присуждения вымпела или кубка объективны, достижимы и известны всем.

- «Легенды компании» — сотрудники, давно работающие в компании и внесшие значительный вклад в ее становление и развитие или являющиеся «лицом» компании.

- Прописанные критерии и этапы горизонтального и вертикального карьерного роста (карьерная лестница, цепочка разрядов в рамках одной должности). Назначение опытного сотрудника наставником новичку также может рассматриваться как вариант карьерного роста.

- Похвала. Устная, на общих собраниях и праздниках, вручение грамот, «поставить в пример».

УТВЕРЖДАЮ
Генеральный директор
ООО "Легкий праздник"
_____ Родин А.Н.

«__» _____ 20__ г.

Положение об оплате труда и материальном стимулировании персонала

1. Общие положения

- 1.1. Настоящее Положение разработано в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и предусматривает порядок и условия оплаты труда, порядок расходования средств на оплату труда, систему материального и нематериального стимулирования и поощрения работников ООО «Легкий праздник». Положение имеет целью повышение мотивации к труду персонала ООО «Легкий праздник», обеспечение материальной заинтересованности работников в улучшении качественных и количественных результатов труда.
- 1.2. Настоящее Положение распространяется на лиц, принятых на работу в соответствии с распорядительными актами руководителя ООО «Легкий праздник» и осуществляющих трудовую деятельность на основании заключенных с ними трудовых договоров.
- 1.3. Оплата труда работников ООО «Легкий праздник» включает в себя: заработную плату, состоящую из оклада (должностного оклада), надбавок, а также стимулирующие и поощрительные выплаты за надлежащее выполнение трудовых обязанностей, производимые в соответствии с настоящим Положением.

2. Система оплаты труда

2.1. Под системой оплаты труда в настоящем Положении понимается способ расчета размеров вознаграждения, подлежащего уплате работникам за выполнение ими трудовых обязанностей.

3. Оклад (должностной оклад)

3.1. Под окладом (должностным окладом) в настоящем Положении понимается фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение им трудовых обязанностей за месяц.

3.2. Размер оклада (должностного оклада) работника устанавливается в трудовом договоре.

3.3. Размер оклада (должностного оклада) может повышаться по решению работодателя.

4. Надбавки

4.1. Работникам ООО «Легкий праздник» устанавливаются надбавки к заработной плате. (см. Приложение 1. План расчета заработной платы на год).

4.2. Размер надбавок может повышаться по решению работодателя.

5. Премирование

5.1. Работникам ООО «Легкий праздник» устанавливаются единовременные (разовые) премии.

5.2. Премии выплачиваются по результатам работы за год или иной отчетный период в соответствии с Трудовым договором.

5.3. Расчет премий осуществляется по решению работодателя (см. Приложение 2. План расчета премий на год).

6. Нематериальное стимулирование

6.1. В настоящем Положении под нематериальной помощью понимается оплата услуг, оказываемая работникам ООО «Легкий праздник», в соответствии с приложением к Положению и осуществляется по решению работодателя (см. Приложение 4. Бюджет по нематериальному стимулированию на год).

7. Материальная помощь

7.1. В настоящем Положении под материальной помощью понимается помощь (в денежной или вещественной форме), оказываемая работникам ООО «Легкий праздник» в связи с наступлением чрезвычайных обстоятельств.

7.2. Чрезвычайными считаются следующие обстоятельства:

- пожар;
- погребение близких родственников.

7.3. Материальная помощь выплачивается за счет чистой прибыли ООО «Легкий праздник» на основании приказа (распоряжения) руководителя ООО «Легкий праздник» по личному заявлению работника.

7.4. Предоставление материальной помощи производится при представлении работником документов, подтверждающих наступление чрезвычайных обстоятельств.

7.5. Сумма единовременной выплаты по материальной помощи начисляется в соответствии с приложением к Положению (см. Приложение 3. Материальная помощь в случае чрезвычайных ситуаций.)

8. Начисление и выплата заработной платы

8.1. Заработная плата начисляется работникам в размере и порядке, предусмотренном настоящим Положением.

8.2. Основанием для начисления заработной платы являются: штатное расписание, трудовой договор, табель учета рабочего времени и приказы, утвержденные руководителем ООО «Легкий праздник».

8.3. Табели учета рабочего времени заполняют и подписывают начальники

структурных подразделений. Утверждает табель менеджер по персоналу.

- 8.4. Работникам, проработавшим неполный рабочий период, заработная плата начисляется за фактически отработанное время.
- 8.5. Выплата заработной платы за текущий месяц производится два раза в месяц.
- 8.6. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.
- 8.7. При невыполнении работником должностных обязанностей по вине работодателя оплата производится за фактически проработанное время или выполненную работу, но не ниже средней заработной платы работника.
При невыполнении должностных обязанностей по вине работника выплата оклада (должностного оклада) производится в соответствии с объемом выполненной работы.
- 8.8. Удержания из заработной платы работника производятся только в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом РФ и иными федеральными законами, а также по заявлению работника.
- 8.9. Оплата отпуска работникам производится не позднее чем за три дня до его начала.
- 8.10. При прекращении действия трудового договора окончательный расчет по причитающейся работнику заработной плате производится в последний день работы. Если работник в день увольнения не работал, то соответствующие суммы выплачиваются не позднее следующего дня после предъявления работником требования о расчете.
- 8.11. В случае смерти работника заработная плата, не полученная им, выдается членам его семьи или лицу, находившемуся на иждивении умершего, не позднее недельного срока со дня подачи ООО «Легкий праздник» документов, удостоверяющих смерть работника.

9. Ответственность Работодателя

- 9.1. За задержку выплаты заработной платы работодатель несет ответственность в соответствии с законодательством РФ.
- 9.2. В случае задержки выплаты заработной платы на срок более 15 дней работник имеет право, известив работодателя в письменной форме, приостановить работу на весь период до выплаты задержанной суммы. Указанное приостановление работы считается вынужденным прогулом, при этом за работником сохраняется должность и оклад (должностной оклад).

10. Заключительные положения

- 10.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения и действует бессрочно.
- 10.2. Настоящее Положение применяется к трудовым отношениям, возникшим до вступления его в действие.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Бюджет на 20__ г.

1. «Материальное стимулирование»

Приложение 1

*План расчета заработной платы на месяц**

Расчет по з/п	Оплата труда, руб.	Надбавки, руб.
1. Бухгалтер	18 700	3000
2. Начальник отдела сбыта	19 000	
3. Менеджер по персоналу	18 800	
4. Декоратор и оформитель праздников (2)	$20\ 000 \cdot 2 = 40\ 000$	$3500 \cdot 2 = 7000$
5. Снабженцы (3)	$13\ 200 \cdot 3 = 39\ 600$	

6. Кладовщики (2)	$10\,000 \cdot 2 = 20\,000$	
7. Сотрудник хозяйственной службы (уборщица)	7 000	
8. Администратор по хоз. службе	16 500	
9. Водители (3)	$17\,000 \cdot 3 = 51\,000$	$1000 \cdot 3 = 3000$
Итого:	$18700+19000+18800+40000+39600+20000+7000+16500+51000 = 230\,600$	13 000

*Надбавки к з/п добавляются по решению руководителя

Приложение 2

План расчета премий на год.*

Расчет по зп	Премии, руб.
1. Бухгалтер	15 000
2. Начальник отдела сбыта	
3. Менеджер по персоналу	
4. Декоратор и оформитель праздников (2)	$20\,000 \cdot 2 = 40\,000$
5. Снабженцы (3)	$5\,000 \cdot 3 = 15\,000$
6. Кладовщики (2)	$5\,000 \cdot 2 = 10\,000$
7. Сотрудник хозяйственной службы (уборщица)	
8. Администратор по хоз. службе	
9. Водители (3)	$5\,000 \cdot 3 = 15\,000$
Итого:	95 000

*Годовые премии начисляются по решению руководителя

Приложение 3

Выплаты по материальной помощи, в случае чрезвычайных ситуаций.

Наименование	Единовременная выплата по материальной помощи, руб.
1. Пожар	5 000
2. Погребение близких родственников	5 000
Итого:	10 000

2. «Нематериальное стимулирование»

Приложение 4

Бюджет по нематериальному стимулированию на год.

Наименование	Сумма, руб.
3. Обеды	$150 \text{ р.} \cdot 16 \text{ чел.} \cdot 12 \text{ мес.} = 28\,800$
4. Корпоративы	$2 \cdot 10\,000 = 20\,000$
5. Проезд	$50 \text{ р.} \cdot 10 \text{ чел.} \cdot 12 \text{ мес.} = 6\,000$
Итого:	54 800

Рис. 24. Пример положения об оплате труда и стимулировании работников

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

1. Численность и структура населения как демографический потенциал региона.
2. Анализ процессов рождаемости и смертности в регионе.
3. Миграционные процессы в регионе.
4. Анализ занятости населения в регионе.
5. Проблема безработицы в регионе.
6. Трудовой потенциал региона: анализ и проблематика.
7. Совершенствование человеческих ресурсов региона в контексте теории человеческого капитала.
8. Постиндустриальная экономика и развитие человека.
9. Проблема оценки инвестиций в человеческие ресурсы.
10. Теоретические проблемы управления человеческими ресурсами в трансформирующейся экономике.
11. Особенности управления человеческими ресурсами в малом бизнесе.
12. Региональные особенности менталитета трудоспособного населения.

ТЕСТ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Определение качественной потребности в человеческих ресурсах означает определение потребности:

- а) по квалификации;
- б) категориям;
- в) специальностям;
- г) структуре;
- д) численности.

2. С чего начинается процесс планирования персонала?

- а) с оценки наличия персонала и оценки качества их труда;
- б) разработки стратегии по повышению квалификации и обучения;
- в) планирования карьеры.

3. Кадровая политика для которой характерно отсутствие прогноза кадровых потребностей, диагностика кадровой ситуации в целом, относится:

- а) к пассивной;
- б) реактивной;
- в) активной;
- г) превентивной.

4. Личностная спецификация содержит:

- а) требования к исполнителю работы;
- б) требования к описанию работы;
- в) требования к методам работы;
- г) требования к должностной инструкции.

5. Процесс знакомства сотрудника с деятельностью и организацией и изменение поведения в соответствии с требованиями среды – это:

- а) адаптация персонала;
- б) набор и отбор персонала;
- в) аттестация персонала;
- г) использование персонала;
- д) развитие персонала.

6. Дисфункциональные конфликты – это конфликты:

- а) снижающие эффективность работы фирмы, угнетающе действующие на производительность работников;
- б) повышающие эффективность предприятия и отдачу работников;
- в) никак не влияющие на работу организации.

7. Ротация – это:

- а) перемещение работников на новую работу или должность для получения дополнительной профессиональной квалификации и опыта;
- б) комплексная оценка работника;
- в) продвижение работника по служебной лестнице.

8. Активная текучесть кадров обусловлена причинами:

- а) неудовлетворенность работника рабочим местом;
- б) потерями рабочего времени;
- в) неудовлетворенность работника условиями быта.

9. Назовите критерии формирования окончательного резерва на выдвижение.

- а) результаты труда возглавляемого подразделения;
- б) результаты труда самого работника;
- в) специальность;
- г) возраст.

10. Теория ожиданий исходит из того, что:

- а) человек должен надеяться, что выбранный им тип поведения приведет к достижению цели;
- б) для мотивации необходимо предоставлять работникам больше свободы для проявления самостоятельности, инициативы и создавать для этого благоприятные условия;
- в) наличие активной потребности – главный мотив человека для достижения определенной цели.

11. Каково назначение системы стимулирования

- а) согласование интересов работников с интересами предприятия
- б) удовлетворение потребностей персонала
- в) повысить оплату труда работника

12. Дополните механизм стимулирования:

Потребности + стимул = → действие

13. Эффективность премирования определяется:

- а) правильным выбором системы показателей;
- б) обязательностью ее применения независимо от показателей работы предприятия;
- в) удовлетворенностью администрации от данной системы.

СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

Задание 1

Решите ситуационную задачу

Существуют ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих условиях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в рамках моральных традиций общества, но будут вполне приемлемыми в сфере бизнеса.

Примите решения по ситуации и обоснуйте его.

Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру, и появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ. От вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каково будет ваше решение?

Подпишите вы новый контракт или нет?

Почему?

Задание 2

Решите ситуационную задачу

Существуют ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих условиях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в рамках моральных традиций общества, но будут вполне приемлемыми в сфере бизнеса.

Примите решения по ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение вы примете?

Сделаете такую надпись или нет?

Почему?

Задание 3

Решите ситуационную задачу

Существуют ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих условиях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в рамках моральных традиций общества, но будут вполне приемлемыми в сфере бизнеса.

Примите решения по ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПК. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой, которая недавно была управляющей на фирме-конкуренте. По какой-то причине она была уволена и теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать за ней, можете взять ее на работу или просто пообещать это. Обида так сильна, что она с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот или иной шаг?

Почему?

Задание 4

Решите ситуационную задачу

Существуют ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих условиях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в рамках моральных традиций общества, но будут вполне приемлемыми в сфере бизнеса.

Примите решения по ситуации и обоснуйте его.

Вы - менеджер в крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Как вы поступите?

Почему?

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

Темы для самостоятельного изучения:

1. Оплата и нормирование труда

Вопрос 1. Процесс управления оплатой работника. Распределение ответственности.

Вопрос 2. Политика организации в области оплаты. Правовые ограничения при разработке системы оплаты.

Вопрос 3. Системы оплаты труда. Премияльные системы. Нормирование труда.

2. Конфликтные ситуации, конфликты, управление конфликтами

Вопрос 1. Природа конфликтов в организации, их виды и значение.

Вопрос 2. Причины конфликтов и их устранение. Профилактика конфликтных ситуаций. Роль руководителя в конфликтных ситуациях.

Вопрос 3. Типология конфликтов. Управление конфликтом. Форма, структура и динамика конфликтов, пути и средства предупреждения и разрешения конфликтов.

3. Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами

Вопрос 1. Лизинг и аутстаффинг персонала.

Вопрос 2. Аутсорсинг персонала. Контроллинг персонала.

4. Управление организационным поведением людей и процессами

Вопрос 1. Управление поведением отдельных людей.

Вопрос 2. Управление группами. Управление организациями.

Вопрос 3. Международное управление человеческими ресурсами.

5. Охрана труда и техника безопасности человеческих ресурсов

Вопрос 1. Политика и программы в отношении охраны труда человеческих ресурсов.

Вопрос 2. Государственное регулирование охраны труда и техники безопасности. Система управления охраной труда.

Вопрос 3. Аудит безопасности человеческих ресурсов. Организация условий, обеспечивающих сохранение здоровья и безопасность человеческих ресурсов.

6. Планирование и прогнозирование человеческих ресурсов в организации

Вопрос 1. Цели планирования человеческих ресурсов.

Вопрос 2. Процесс планирования человеческих ресурсов.

Вопрос 3. Методы планирования человеческих ресурсов.

Вопрос 4. Сущность прогнозирования потребности в персонале организации.

7. Эффективность управления человеческими ресурсами

Вопрос 1. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами. Вопрос 2. Аудит человеческих ресурсов.

Вопрос 3. Исследования в области управления человеческих ресурсов.

Вопрос 4. Оценка и измерение эффективности управления человеческих ресурсов.

8. Использование человеческих ресурсов

Вопрос 1. Занятость человеческих ресурсов.

Вопрос 2. Государственная политика социальной защиты безработных.

Вопрос 3. Теория и практика поиска работы. Трудовая миграция, прогноз численности человеческих ресурсов.

ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДОКЛАДОВ

1. Понятие трудового потенциала региона.
2. Историческое развитие труда и деловой предприимчивости.
3. Человеческий капитал как основа развития экономики.
4. Государственная система управления трудовыми ресурсами.
5. Методы управления региональной экономикой.
6. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала.
7. Основные элементы маркетинговых коммуникаций службы занятости.
8. Экспертные методы принятия управленческих решений. Классификация и основные этапы.
9. Закономерности и специфика формирования кадровой политики региона.
10. Территориальное разделение труда.
11. Факторы, влияющие на эффективность управления человеческими ресурсами.
12. Демографический состав населения.
13. Миграционные процессы.
14. Подсистемы формирования кадрового потенциала региона.
15. Отраслевая структура занятости.
16. Безработица и показатели ее измерения.
17. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности.
18. Трудовые ресурсы региона: понятие и структура.
19. Региональный рынок труда.
20. Системы массового обслуживания. Показатели эффективности.
21. Региональные службы занятости: цели и функции.
22. Функциональная модель формирования кадровой политики региона.
23. Оценка эффективности управления человеческими ресурсами.
24. Основные схемы компромисса в многокритериальных задачах.
25. Теории управления и подходы о роли человека в организации.
26. Человеческий и социальный капитал. Концепция «Анализ человеческих ресурсов».
27. Сущность философии управления человеческими ресурсами.
28. Административные, экономические, социально-психологические методы управления человеческими ресурсами.
29. Бизнес-процессы в сфере управления человеческими ресурсами и роль в них линейных менеджеров и специалистов.
30. Организационная структура службы управления человеческими ресурсами. Цели и функции основных подразделений службы управления человеческими ресурсами.

31. Управление мобильностью персонала на предприятии: формы, ротация.
32. Способы рационализации персонала. Управление высвобождением персонала.
33. Управление кадровым резервом.
34. Коучинг как современный подход к обучению и развитию персонала организации.
35. Руководство: власть и личное влияние. Формы власти.
36. Новые направления кадровых технологий в рамках совершенствования как отдельных бизнес-процессов управления человеческими ресурсами, так и в целом системы УЧР.
37. Новые инструменты и методы управления человеческими ресурсами организации.
38. Сущность и основные задачи ФСА в управлении человеческими ресурсами.
39. Место аудита в системе управления человеческими ресурсами. Виды аудита персонала.
40. Технология комплексного аудита системы управления персоналом.
41. Подходы к диагностике эффективности системы управления человеческими ресурсами.
42. Оценка экономических результатов совершенствования системы и технологии управления человеческими ресурсами.
43. Расчет затрат, связанных с совершенствованием системы и технологии управления человеческими ресурсами.

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы, которые рекомендуется использовать при подготовке к самостоятельной работе и докладам

1. Электронная библиотечная система «Контекстум» URL: <http://rucont.ru/> (Доступ к ресурсу через Интернет в стенах университета).
2. ЭБС издательства «Лань» URL: http://e.lanbook.com/books/?p_f_1_65=1029 (Доступ к ресурсу через Интернет в стенах университета)
3. Научная электронная библиотека Elibrary.ru URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp> (Свободный доступ).
4. Интернет-журнал "Экономика, предпринимательство и право" URL: <http://www.creativeconomy.ru/publishers/>.
5. СПС КонсультантПлюс URL: <http://www.consultant.ru/> (Свободный доступ).
6. Информационно-правовой портал Гарант.ру URL: <http://www.garant.ru/> (Свободный доступ).
7. Единая межведомственная информационно-статистическая система

- URL: <http://www.fedstat.ru/indicators/start.do> (Свободный доступ).
8. Центральная база статистических данных URL: <http://cbsd.gks.ru/> (Свободный доступ).
 9. Официальный интернет портал правовой информации URL: <http://pravo.gov.ru/> (Свободный доступ).
 10. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации URL: <http://ac.gov.ru/> (Свободный доступ).
 11. Совет при Президенте по модернизации экономики и инновационному развитию России URL: <http://i-russia.ru/> (Свободный доступ).

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами /М. Амстронг. — Спб.: Питер, 2013.
2. Иванова, С. Искусство подбора персонала: как оценить человека за час /С. Иванова. - М.: Альпина бизнес букс, 2015.
3. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала /В.Р. Веснин. — М., 2012.
4. Коханов, Е.Ф. Отбор персонала и введение в должность /Е.Ф. Коханов. — М., 2013.
5. Борисова, Е.А. Оценка и аттестация персонала / Е.А. Борисова. - Изд-во «Питер», 2015.
6. Вязигин, А. Оценка персонала высшего и среднего звена / А. Вязигин. - Изд-во «Вершина», 2016.
7. Чемяков, В.П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом /В.П. Чемяков. - Изд-во «Вершина», 2014.
8. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова— 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2015.
9. Спивак, В.А. Развивающее управление персоналом / В.А. Спивак. — СПб.: Нева, 2014.
10. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда / Е. Ветлужских. — М.: Альпина бизнес букс, 2012.
11. Занько, Д. Адаптация, мотивация и развитие персонала отдела продаж / Д. Занько. — М.: Вершина, 2012.
12. Спенсер, Л. Компетенции at work. / Л. Спенсер, С. Спенсер— М., 2015.
13. Фрай, Р. Задайте правильные вопросы — и вы наймете на работу самых лучших / Р. Фрай. — М.: РИПОЛ-классик, 2016.
14. Иванов, А.В. Как закрыть вакансию. Органайзер рекрутера / А.В. Иванов. — М.: Вершина, 2015.

Учебное издание

Беляева Светлана Вадимовна
Волынский Владимир Юльевич
Смирнова Ольга Павловна

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Учебное пособие

Редактор В.Л. Родичева

Подписано в печать 21.03.2016. Формат 60x84 1/16. Бумага писчая.

Усл. печ. л. 6, 28. Уч.-изд. л. 6, 97. Тираж 50 экз. Заказ

Ивановский государственный химико-технологический университет

Отпечатано на полиграфическом оборудовании
кафедры экономики и финансов ИГХТУ
153000, г. Иваново, Шереметевский пр., 7