А. М. АБДРАЗАКОВА
Н. Т. СУПАТАЕВА
А. Т. НАСЫРОВ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Допущено Министерством образования и науки Кыргызской Республики в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений

ПРАКТИКУМ

БИШКЕК 2018

А. М. АБДРАЗАКОВА, Н. Т. СУПАТАЕВА, А. Т. НАСЫРОВ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ПРАКТИКУМ

Допущено Министерством образования и науки
Кыргызской Республики в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений

БИШКЕК 2018

УДК 331.108
ББК 65.050.9(2)2
А13

Допущено Министерством образования и науки Кыргызской Республики в качестве учебного пособия для студентов высших учебных заведений.
Одобрено и рекомендовано к печати Учебно-методическим объединением Министерства образования и науки Кыргызской Республики при базовом вузе - Кыргызском государственном университете строительства, транспорта и архитектуры.

Рецензенты:
Д-р экон. наук, профессор Дербишева Э. Д.
Канд. экон. наук, доцент Кошоев Т. С.

Абдразакова А. М. и др.

А16 Управление персоналом: Практикум /А.М. Абдразакова, Н.Т. Супатаева, А. Т. Насыров. – Б.:2018.- 196 с.

ISBN 978-9967-460-58-4

Практикум обеспечивает изучение дисциплины «Управление персоналом». Содержит полный методический комплекс заданий, практических примеров, упражнений, кейсов, деловых и ролевых игр, для приобретения навыков и умений в сфере управления персоналом.

Для студентов и преподавателей вузов, слушателей программы магистратуры, школ бизнеса, дополнительного профессионального образования, руководителей организаций, специалистов по управлению персоналом и всех заинтересованных лиц.

А 0605010201-18
ISBN 978-9967-460-58-4

УДК 331.108
ББК 65.050.9(2)2

© Абдразакова А. М., Супатаева Н. Т., Насыров А. Т. 2018

СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИКУМА

Тема 1. Становление современного управления персоналом 7
1.1. Исторический экскурс к истокам 7
1.2. Теория управления персоналом как наука. 9
1.3. Пазл «Развитие управления персоналом». 13
1.4. Задание: Персонал предприятия как объект управления..... 16
1.5. Задание: Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием..... 17
1.6. Задание: Принципы управления персоналом..... 17
1.7. Десять современных трендов в области управления персоналом 17
1.8. Мини-кейсы..... 19

Тема 2. Организационное проектирование систем управления персоналом20
2.1. Практическое упражнение: Организационное проектирование систем управления персоналом. 20
2.2. Деловая игра «Функции менеджера по персоналу» 23
2.3. Практическое задание. Отдел управления человеческими ресурсами Управления делами Президента и Правительства Кыргызской Республики. . 25
2.4. Практическое задание. ЗАО «Шоро»..... 27
2.5. Деловая игра «Функциональное разделение труда» 30
2.6. Задание: Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом..... 32
2.7. Тест. 32
2.8. Практический пример. Построение оптимальной оргструктуры. 33

Тема 3. Обеспечение системы управления персоналом 42
3.1. Задача «Кадровое обеспечение системы управления персоналом» 42
3.2. Задача «Расчет численности кадровой службы» 44
3.3. Задание «Техническое и информационное обеспечение службы управления персоналом» 45
3.4. Кейс. Как выбрать автоматизированную систему. 51
3.5. Задание: «Интернет сайт» 59
3.6. Практический пример: «Big Data для HR-а»..... 59
3.7. Эссе: «Правовое обеспечение системы управления персоналом» 69
3.8. Задание: «Трудовой договор» 70
3.9. Задание: «Трудовой кодекс» 70

Тема 4. Анализ кадрового потенциала..... 74
4.1. Анализ кадрового потенциала предприятия ООО «Мастер»..... 74
4.2. Оценка сотрудников по методике А. Крымова..... 77
4.3. Оценочное интервью. 80
4.4. Методы оценки деятельности сотрудников 81

4.5. Кейс. Кадровая политика организации 82
4.6. Ситуация «Один день из жизни менеджера по управлению человеческими ресурсами» 85
4.7. Задание: Анализ кадрового потенциала. 87
4.8. Кейс. Разработка кадровой политики: цели, варианты, элементы. 88
4.9. Тест «Оценка трудолюбия и работоспособности» 91

Тема 5. Перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры 94

5.1. Тематическое обсуждение 94
5.2. Трудности перевода. О перемещении кадров внутри компании. 94
Кейс 1. ГК «Связной» 95
Кейс 2. «БАТ Россия» 96
Кейс 3. «ИОН» 97
5.3. Практическое задание. Оценка способностей и склонностей 98
5.4. Ситуация «Составление личного жизненного плана» 99
5.5. Ситуация: «Кто станет руководителем?» 101
5.6. Задание: Перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры. 102
5.7. Составить собственное резюме. 102
5.8. Ролевая игра «Повышение?» 103
5.9. Практический пример. Решение кейса «Эффективный сотрудник, который давно работает, хочет уволиться. Как удержать?» 105
5.10. Тест. «Якоря карьеры» Эдгара Шейна. 108

Тема 6. Подбор персонала, найм и профориентация 113

6.1. Задание: Подбор персонала и профориентация. 113
6.2. Задание: «Составление объявления о текущей вакансии», «Объявление о найме» 113
6.3. Задание: «Анализ работы и собеседование при приеме на работу» 116
6.4. Деловая игра «Собеседование» 123
6.5. Разработка квалификационной характеристики специалиста 125
6.6. Ситуация: «Молодые соискатели». 125
6.7. Пример: Критерии соискателя 127
6.8. Пример: Процедуры подбора 127
6.9. Тестирование. 130
6.10. Пример: Оценочная рабочая таблица 130
6.11. Пример: Собеседование: чек лист 131
6.12. Пример: Обзор работника в ходе испытательного / вторичного испытательного срока 133
6.13. Примеры из практики. 134
6.14. Практический пример. Как ускорить и улучшить поиск новых сотрудников. 136

Тема 7. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала 138

7.1. Практический пример. 7 трендов в обучении персонала. 138
7.2. Практический пример: Как мотивировать сотрудников и управленцев проходить обучение и сделать e-learning эффективным..... 140
7.3. Обсуждение. Как в Google решают, кого и чему учить 141
7.4. Деловая игра «Организация обучения персонала»..... 145
7.5. Ситуация «Выбор методов обучения»..... 148

Тема 8. Обучение и развитие персонала государственной службы 149

8.1. Задание: Оценка потребностей работника в обучении 149
8.2. Задание. Организация программы обучения..... 152
8.3. Оценка программы обучения..... 154
8.4 Единая система учета кадров в государственных органах Кыргызской Республики..... 156

Тема 9. Профессиональная и организационная адаптация персонала..... 157

9.1. Практическое задание «Адаптация» 157
9.2. Кейс: «Новичок – помогаем в адаптации» 159
9.3. Ситуация «На завод пришел новичок» 160
9.4. Практический пример: «Пошаговая шпаргалка для работодателя - испытательный срок и адаптация нового сотрудника» 161
9.5. Испытательный срок - восемь советов по правильной адаптации кандидата..... 165

Тема 10. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности 167

10.1. Задание: «Мотивация сотрудников» 167
10.2. Опросник оценки вовлеченности персонала (Gallup) 167
10.3. Деловая игра «Распределение окладов» 168
10.4. Ситуация «Опоздания»..... 169
10.5. Ситуация «Как вернуть сотрудников?» 170
10.6. Ситуация: «Фабрика игрушек»..... 170
10.7. Тест «Парные сравнения» 173
10.8. Тест на удовлетворенность работой (Р. Кунина)..... 175
10.9. Инструкция. 5 стрессовых ситуаций, которые повышают эффективность персонала..... 176

Тема 11. Кодекс профессионального поведения государственного служащего 177

11.1. Эссе. Профессиональное поведение государственного служащего 177
11.2. Улучшение подбора и отбора кадров на госслужбе через современное управление человеческими ресурсами..... 181

Тема 12. Конфликты в коллективе **187**
12.1. Задание: Конфликты в коллективе 187
12.2. Ролевая игра: "Прозевали" 188
12.3. Кейс «Или Иванова, или…» 189
12.4. Ролевая игра: «Уставший сотрудник» 189
12.5. Примеры неправомерного поведения/ грубого неправомерного поведения государственных служащих 191
12.6. Дисциплинарное слушание 193

Тема 13. Оценка эффективности управления персоналом **194**
13.1. Задание: «Оценка эффективности управления персоналом» 194
13.2. Ситуация: «Джон Смит» 194
13.3. Ситуация: «Владимир Блохин» 195
13.4. Практическое руководство. Как не стать крайним, если возникнет проблема с персоналом 198
13.5. Примеры из практики. Кейсы и расчеты. 201

14. Комплексные кейсы, практические примеры и задания **203**
14.1. Разрабатываем HR-стратегию компании своими силами. 203
14.2. Бизнес-игра. Фруктовый магнат. 210
14.3. Обсуждение. Управление персоналом в обучающейся организации 216
14.4. Кейс «Шесть HR-трендов 2018 года» 225
14.5. Десять HR-трендов 2018 по версии Джоша Берсина 231

Тема 1. Становление современного управления персоналом

1.1. Исторический экскурс к истокам

Цель: Рассмотреть хронологию развития управления персоналом в истории человечества.

Задание: Ознакомьтесь с нижеприведенной информацией и информацией в Приложении к семинару 1.

Истоки управления персоналом неразрывно связаны с развитием экономики и уходят в глубину веков. История подтверждает, что проблема управления людьми возникла практически в одно время с организацией как социальным феноменом. В древнейших обществах – Шумере, Египте, Вавилоне, Древней Греции и Древнем Риме принципы управления передавались в царских династиях от поколения к поколению как ценнейшее тайное знание. При этом управлению придавался особый оттенок магического, священного действия и искусства.

Большой вклад в развитие управленческой практики был сделан в *Вавилоне*. Так, в законах царя Хаммурапи (1792–1750 гг. до н. э.) были установлены экономические правила и нормы рабовладельческих отношений, юридически оформлены вопросы минимальной заработной платы, контроля и ответственности.

Значительный вклад внесли *египтяне* (с середины IV тысячелетия до н.э.). Государство возглавлял фараон, имевший хорошее «профессиональное управленческое образование». При дворе фараона существовали школы подготовки чиновников.

В *Древнем Китае* в специально созданной академии была начата специализированная подготовка менеджеров за два тысячелетия до появления современного менеджмента. Философ Конфуций (551–479 гг. до н. э.) изложил взгляды на умственный и физический труд, отношения между рабовладельцами и рабами.

Индийская цивилизация оставила нам серьезный труд в области организации и управления – состоящий из 15 частей трактат «Артхашастра» (4 век до н.э.), или «Наука о государственном устройстве». Книга представляет собой системное изложение основных принципов и методов управления, должностных инструкций чиновников, осуществлявших организацию и контроль за деятельностью основных отраслей и предприятий.

В *Древней Греции* произошло становление многих действующих сегодня принципов, методов и традиций в области управления персоналом. Особенно яркими представителями были: Солон, афинский политический деятель и реформатор (ок. 640 – ок. 559 гг. до н. э.), Сократ (ок. 469–399 гг. до н. э.) Ксенофонт (430–355 гг. до н. э.) Платон (427–347 гг. до н. э.) Аристотель (384–322 гг. до н. э.).

Вклад *Древнего Рима* в управленческую проблематику заключается главным образом в формулировании закона и установлении форм правления,

направленных на поддержание порядка. Римский закон стал моделью для более поздних цивилизаций, а римское разделение законодательной и исполнительной властей обеспечили модель системой баланса и контроля для конституционных форм правления.

Римляне были сильны в организации автократичного строя и авторитарной организации, основу которой составляли дисциплина и функциональность.

Тем не менее, научно обоснованного взгляда на экономику и систему управления еще не было. В средние века большинство организаций (за исключением церкви и армии) использовало труд весьма небольшого числа людей, в течение многих лет и даже столетий выполнявших одни и те же операции одними и теми же инструментами. При этом управление персоналом являлось одним из направлений деятельности руководителя организации, чаще всего ее владельца, принимавшего решения в отношении своих сотрудников на основе здравого смысла и опыта.

Период становления капитализма потребовал научно обоснованного подхода к экономике и управлению, основы которого были заложены в работах Адама Смита (1723–1790), автора трудовой теории стоимости.

В середине XVIII в. в Англии сложились предпосылки для промышленной революции и трансформации аграрного общества в индустриальное. Недостаток управленческих кадров был весьма большим, но проблема рабочей силы была еще более важной и имела три основных аспекта: найм, обучение, и дисциплина.

Одним из тех, кто стремился по-своему подойти к управлению людьми на предприятии в условиях произошедших изменений, был Роберт Оуэн (1771–1858). Предвосхищая Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергера, Р. Лайкерта и других исследователей, признавших важность человеческого фактора в организации, Р. Оуэн отмечал, что для получения прибыли владелец предприятия должен уделять человеческому ресурсу такое же внимание, как и оборудованию.

Однако идеи представителей «донаучного менеджмента» не нашли в то время широкого применения.

Вопросы к обсуждению:

1. Каковы характерные особенности становления науки и практики управления персоналом в древних цивилизациях?
2. Какие элементы управления персоналом Вы можете назвать в Вавилоне, Египте, Древнем Китае, Индии, Греции, Риме.
3. Чем вызвана необходимость управления персоналом в Древнем мире?
4. Чем характеризуется период становления капитализма?
5. Выделите проблемы управления людьми в период промышленной революции.
6. Как Вы считаете, насколько актуальны разработанные в период до н.э. элементы управления персоналам сегодня?
7. Каков вклад Р. Оуэна в развитие подходов к управлению людьми?

1.2. Теория управления персоналом как наука.

Цель: Рассмотреть хронологию развития управления персоналом как отдельной области человеческих знаний в истории человечества 19 века.

Задание: Ознакомьтесь с нижеприведенной информацией и дополнительной информацией к семинару 1.

Научное исследование проблем, связанных с «человеком работающим», началось в конце 19 века.

Школа научного менеджмента, или школа научной организации труда, в рамках которой была создана система организации производства, называемая по имени ее автора «тейлоризм», развивалась в США в период с 1885 по 1920 г. Ф. У Тейлор, американский инженер, предприниматель, ученый, используя изобилие на рынке труда неквалифицированной рабочей силы (эмигранты со всего света), эффективно решил проблему разделения сложного квалифицированного труда на мельчайшие операции, каждая из которых не требует высокой квалификации, но кооперация относительно простых рабочих процессов позволяет получать сложную продукцию.

«Разработанная Тейлором система представляет собой совокупность методов организации и нормирования труда и управления производственными процессами, подбора, расстановки и оплаты рабочей силы, направленных на повышение интенсивности и производительности труда. Система предусматривает детальное исследование трудовых процессов и строжайшую регламентацию их выполнения, а также режимов работы оборудования».

Подходы Тейлора к анализу движений рабочего, устранению лишних и неудобных движений, научному нормированию труда, ведению учета и контроля и другие служат основой современных систем организации труда. Уровень реализации подходов Тейлора – непосредственно производство, производственное звено, рабочее место производственного рабочего. Ф. Тейлора упрекали за то, что он превращает рабочего в придаток машины, в автомат, но в своих поздних трудах он говорил о необходимости формирования сознательного отношения рабочих к вводимым новшествам, стимулирования инициативы, усердия, добросовестности, старательности, обучения рабочих, заботы о них, разъяснения целей организации. И хотя эти пожелания не привлекли внимания его современников, а система Тейлора осталась в памяти как «система выжимания пота», без его работ явно замедлились бы темпы научно-технического прогресса. К примеру, в современных японских системах организации производства устранены лишние, а тем более неудобные движения, нормирование выведено на высочайший уровень, решены проблемы разделения, специализации, кооперации и координации труда, синхронизации всего производства, но все это делается совместно с самими работниками, при их заинтересованном и поощряемом участии.

Классическая (административная) школа управления, школа классического менеджмента А. Файоля (ее расцвет пришелся на 1920–1950 гг.) исследовала не столько эффективность отдельных элементов организации, сколько

эффективность организации как целого: принципы рационального управления организацией, функции управления, структура системы управления. В понятие «управление» А. Файоль включил шесть функций: производственную (техническую), коммерческую, финансовую, защитную (защита собственности и личности), бухгалтерскую, административную. В последующем вносились различные изменения в этот набор функций управления, но в основе остался подход А. Файоля. А. Файоль исследовал содержание и соотношение этих функций у руководителей разного уровня и определил совокупность качеств и знаний, через призму которых следует рассматривать содержание труда управленцев разного уровня. Эти качества, по мнению ученого, должны быть сведены в такие группы: **физические качества, умственные качества, нравственные качества, общее развитие, специальные знания, опыт**[1]. Чем не основа для разработки структуры профессиональных и личностных качеств работников? А. Файоль определил также **и общие принципы управления**:

1. Разделение труда.
2. Власть.
3. Дисциплина.
4. Единство распорядительства (командования).
5. Единство руководства.
6. Подчинение частных интересов общим.
7. Вознаграждение.
8. Централизация.
9. Иерархия.
10. Порядок.
11. Справедливость.
12. Постоянство состава персонала.
13. Инициатива.
14. Единение персонала.

Здесь четко прослеживается идеология построения жесткой централизованной иерархической организации, в которой персонал должен проявлять инициативу и разделять цели руководства.

Начиная с 1924 г. развивается **школа психологии и человеческих отношений, или неоклассическая школа**. В основе этого направления лежит открытый Элтоном Мэйо так называемый «хотторнский эффект». Во время экспериментов в области организации и совершенствования условий труда и их влияния на производительность труда, проводимых на заводе фирмы *Western Electric* в Хотторне, был получен прирост производительности труда, основным фактором которого принято считать заботу, проявляемую учеными о работницах цеха, внимание к ним, обращение за советами (соучастие работниц в принятии решений), объяснение смысла и цели проводимых работ, налаживание командного взаимодействия. Такое отношение было воспринято работницами как стимулирующий фактор, бригада задействовала методы группового психо-

[1] Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство. М.: Республика, 1992. С. 12–13.

логического воздействия на нерадивых, стараясь ответить высокими результатами на человеческое отношение. Понимание природы этого явления породило тенденцию к более широкому применению достижений психологии, социологии, социальной психологии в сфере производства и постепенно признало «человеческий фактор» наиболее эффективным и неисчерпаемым ресурсом производств.

С 50-х гг. развивается **наука управления (количественный подход)**, использующая в исследовании процессов управления организациями и социальными группами математические методы, в том числе исследование операций, экономико-математическое моделирование и т. п. Конечно, полностью адекватные модели системных процессов создать невозможно, но глубина познания и степень вероятности прогнозов с использованием математического аппарата повышается.

Подход к управлению как к процессу отражает понимание сложности и динамичности происходящих в организации процессов, выражает отношение к управлению как к непрерывному процессу выполнения взаимосвязанных функций: планирования, организации деятельности, распорядительства (администрирования), мотивации, руководства, координации, контроля, исследований, коммуникаций, оценки, принятия решений, подбора персонала, ведения переговоров и представительства.

О системном и ситуативном подходе можно говорить как об основном методологическом приеме, позволяющем увидеть системную сущность явления, процесса, поступка, как о методе выявления взаимосвязей субъектов, внешней среды и ситуации, т. е. как о способе определения состояния и обстоятельств, в которых находятся субъекты, целей их развития и факторов, способствующих этому развитию.

Значительное место в ряду теорий, определяющих отношение к человеку в сфере производства, занимает теория «**человеческого капитала**». Бизнесмен страны с развитым рынком обычно воспитан на теориях развития капитализма М. Фридмена и других теоретиков капиталистической экономики, он выше всего ценит капитал, заботится о его возрастании. Приравнивание рабочей силы предприятия к капиталу, выявление у нее свойств и возможностей, подобных свойствам денежного капитала, является, с одной стороны, неожиданностью для бизнесмена, а с другой стороны, при достаточном обосновании теории, убедительным фактом, заставляющим по-другому взглянуть на своих работников. К тому же в рамках этой теории доказательство осуществляется с использованием привычных и понятных бизнесмену экономических терминов и категорий.

Человеческий капитал – это адекватная постиндустриальному состоянию общества социально-экономическая форма выражения производительных качеств, свойств, способностей, сил, функций и ролей человека, включенных в систему социально-ориентированной экономики смешанного типа[2].

---

[2] Дятлов С. А. Основы теории человеческого капитала. СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994.С. 17.

Человеческий капитал – «…сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности труда и производства и тем самым влияют на рост доходов (заработков) данного человека»[3]. Измерение человеческого капитала обычно производится в денежной форме, хотя проявляются и такие эффекты, как социальный, психологический, эффект моральной удовлетворенности, престижности, экономии времени.

Человеческий капитал, как и физический, оборачивается и воспроизводится.

Одна из наиболее современных концепций – **концепция развития человеческих ресурсов** – подразумевает создание условий для *добровольной* интенсификации труда и мобилизации потенциала работника в интересах фирмы. На базе многочисленных программ развития персонала фирма обеспечивает работникам удовлетворение многих потребностей, развитие и повышение профессионального и общеобразовательного уровня. На основе выявленной диспозиции мотивов поведения работников им предлагается достаточно широкий набор стимулов, которые бы обеспечили их положительное отношение к труду и более высокую отдачу.

В конце 70-х и в 80-е гг. в рамки работ по управлению персоналом организации стали включаться такие характеристики, как структура, стратегия, размер, культура, жизненные циклы продукции и организации. Сегодня внимание исследователей данного вопроса привлекают еще и такие факторы, как глобальная конкуренция, наличие мировой рабочей силы, этика бизнеса и окружающая среда.

Все вместе, эти элементы вплоть до конца 70-х и начала 80-х гг. составляли дисциплину и область науки, именуемую «персональный менеджмент, или управление персоналом», а затем, по мере развития, получили название концепции «**управления персоналом и человеческими ресурсами**» или просто «**управления человеческими ресурсами**».

Происходит отход от функциональной ориентации, при которой развитие человеческих ресурсов скорее связывалось с развитием продуктов и услуг, чем с пониманием включенности человеческих ресурсов непосредственно в процессы бизнеса и руководства. В настоящее время специалисты по человеческим ресурсам превратились в специалистов широкого профиля. Эта тенденция четко прослеживается и на индивидуальном уровне (каждый специалист по человеческим ресурсам становится многопрофильным специалистом), и на уровне отделов (команды разных специалистов работают вместе по обслуживанию одного потребителя). По отношению к работникам отделы и специалисты по человеческим ресурсам перешли от фундаментальной ориентации на конфликт и дифференциацию к ориентации на гармонию и эгалитаризм (равенство). Что касается области практической работы с человеческими ресурсами, то если

[3] Там же.

управление персоналом ассоциируется с узконаправленными задачами и вниманием к отдельной личности, то управление человеческими ресурсами ассоциируется с более широкими задачами и вниманием к самоуправляемым командам.

Вопросы к обсуждению:

1. Какие положения классического менеджмента не потеряли актуальность в современном управлении персоналом?

5. Некоторые авторы назвали концепцию Ф. Тейлора «научной системой выжимания пота». Чем, на ваш взгляд, они руководствовались, предлагая такое определение?

6. В чем сущность концепции Ф. Тейлора? Проанализируйте достоинства и недостатки тейлоризма.

7. Каковы основные положения школы административного управления?

8. В чем преимущества и недостатки такого рода организации труда, как «Конвейер Форда», для работодателя и для рабочих?

9. Что вы можете сказать о подходе Г. Форда к управлению персоналом?

10. Дайте характеристику идеальной бюрократии по М. Веберу. В каких условиях она демонстрирует свою эффективность?

11. Необходима ли бюрократия? В чем различия «бюрократии современного общества» и «бюрократии по Веберу»?

12. Что общего между взглядами Ф. Тейлора и М. Вебера на управление персоналом?

1.3. Пазл «Развитие управления персоналом».

Цель упражнения: Изучение объекта управления, доминирующих потребностей персонала и ведущих направлений управления персоналом

Задание: Изучить характеристики этапов развития управления персоналом.

Этапы работы:

1. Изучить нижеприведенный материал профессора А. Я. Кибанова[4], где приводится характеристика этапов развития управления персоналом в организациях развитых стран мира (таблица 1.1.).
2. Самостоятельно/в малой группе «на время» и «на качество» сложить данную таблицу в единую картину.
3. Подвести итоги правильности сложенного пазла. За каждое совпадение начисляется 1 балл. Максимально возможное количество баллов, которое можно набрать – 33 балла.
4. Победители премируются!

[4] Управление персоналом организации. Учебник/под ред. А.Я. Кибанова. При составлении таблицы использованы данные монографии: Журавлев П.В., Кулапов М. Н, Сухарев С. А. Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников. – М.: Изд-во РЭА; Екатеринбург: 1998.

Таблица 1.1. Характеристика этапов развития управления персоналом

Период	Основной объект управ-	Доминирующие потребности персонала	Ведущие направления управления
До 1900г.	Технология производства	Интересы персонала практически не учитывались	Поддержание дисциплины труда
1900-1910	Безопасность и условия труда персонала	Безопасные условия труда и создание предпосылок для хорошей работы	Обеспечение безопасных условий, организация труда
1910-1920	Эффективность производства	Повышение заработков на основе более высокой производительности	Мотивация и обучение, стимулирование высокой производительности
1920-1930	Индивидуальные особенности работников	Учет индивидуальных особенностей при проектировании работ	Разработка психологических тестов, опросы, учет предложений работников при проектировании работ
1930-1940	Профсоюзы, социальное партнерство	Сглаживание глубоких противоречий между работниками и работодателями	Организация взаимодействия и сотрудничества на производстве
1940-1950	Экономические гарантии и социальная поддержка	Гарантии экономической и социальной безопасности	Организация пенсионного обеспечения
1950-1960	Человеческие отношения	Возможность проявления инициативы, развитие самодисциплины	Подготовка управленческого персонала с учетом изменения его роли в организации, коллективные формы организации
1960-1970	Сотрудничество, развитие и углубление партнерства	Расширение участия в обсуждении и принятии управленческих решений	Отработка процедур совместного участия в управлении, разделение ответственности
1970-1980	Перемена труда	Соответствие содержания работ изменениям способностей и запросов, устранение монотонности и однообразия в работе	Чередование работ, развитие коллективных форм организации труда
1980-1990	Движение персонала	Надежная гарантия занятости в период экономического спада	Перераспределение рабочей силы, переподготовка, содействие в поисках рабо-
1990-2000	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, дефицит квалифицированного персонала	Расширение возможностей для адаптации к постоянно меняющимся условиям и потребностям производства	Стратегическое управление и планирование трудовых ресурсов, расширение гарантий занятости, переподготовка, создание гибких форм вознаграждений, участие в доходах и капитале

Характеристика этапов развития управления персоналом

Знакомиться с историей развития управления персонала начнем с 1900 г., когда, по мнению исследователей, началась специализация в этой области человеческой деятельности.

Промышленная революция и развитие капитализма вытеснили мануфактуры и мастерские, на смену пришли фабрики с большим количеством работников, коллективным характером труда, его жесткой специализацией. Эти изменения сопровождались повышением интенсивности и эксплуатации труда, отдалением прочих работников от собственников и работодателей, обострением социальных конфликтов на предприятиях и обществе в целом. Политическим выражением конфликтов стало рабочее движение во главе с профсоюзами и рабочими партиями.

Руководители предприятий искали пути предупреждения, сглаживания и безболезненного разрешения конфликтов, налаживания партнерских отношений между администрацией и остальными работниками. В этой ситуации руководители уже не справлялись с задачами управления персоналом. Для работы с кадрами и налаживания отношений между администрацией и работниками на предприятии потребовались специальные работники и даже специализированные подразделения.

На рубеже 1900-х годов наем и учет использования рабочего времени стали передаваться в отдельные подразделения. В 1900 г. американский бизнесмен Б.Ф. Гудриг организовал на своей фирме первое бюро по найму работников. В 1910 г. фирма «Плимнтон пресс» создала отдел кадров. 1912 г. считается приблизительной датой, когда отдел кадров впервые возник в современном значении этого слова.

В 20-х годах подобные подразделения (отделы, департаменты) получили широкое распространение в США и странах Западной Европы.

Работники этих подразделений занимались налаживанием отношений между работодателями и наемными работниками, выясняли настроения рабочих, представляли их требования руководству, награждали рабочих за многолетний добросовестный труд и преданность организации, устраивали совместные празднества. Они же ведали некоторыми жилищно-бытовыми вопросами работников, предотвращали создание профсоюзов или вели переговоры с ними, оформляли кадровую документацию.

В 30-е годы работа отдела кадров была сориентирована на ведение переговоров о заключении трудовых договоров, общий контроль за деятельностью в области управления персоналом на предприятиях.

В 30-40-х годах принимались законы, корректирующие практику управления персоналом. Принятые в эти годы законодательные акты призывали предпринимателей заключать коллективные договоры, осуждали дискриминацию членов профсоюзов.

В ходе становления служб управления персоналом возникали новые профессии: агент по найму, секретарь по благосостоянию, управляющий по заработ-

ной плате и пенсиям, специалист по технике безопасности, интервьюер, специалист по обучению и трудовым отношениям и т.п.

В 50-60-е годы большое внимание уделялось правовому обеспечению, что привело к необходимости разработки внутрифирменных нормативных и регламентирующих документов, создавался бюрократический механизм. Начинается применение коллективных форм организации труда. Формируется теория человеческого капитала.

К началу 70-х годов в большинстве развитых стран отмечалось падение удовлетворенности трудом, высокая текучесть кадров и абсентеизм. Это явилось следствием чрезмерной бюрократизации управления персоналом, которая вступила в противоречие с потребностями развития научно-технического прогресса, усилилась отчужденность персонала в производстве. У части работников возник интерес к участию в управлении, начался процесс его демократизации.

В середине 70-х годов широкий круг мыслящих руководителей убедился, что управление персоналом является важнейшим фактором повышения эффективности предприятия, а его значение быстро возрастает.

В 70-80-е годы кадровые службы, наряду с оперативным, начинают заниматься перспективным, долговременным планированием трудовых ресурсов и их участие в формировании стратегического управления предприятия становится ключевым и необходимым.

Практика управления персоналом 90-х годов показывает неэффективность шаблонных решений, в этот период внедряются новые методы работы с людьми, обеспечивающие учет интересов предпринимателей и персонала. Инновационные подходы к управлению персоналом способствуют реализации творческого потенциала коллектива.

В настоящее время службы управления персоналом крупных организаций решают сложные и многообразные задачи и представляют собой довольно крупные подразделения, включающие в свой состав 50 и более служащих. Они строят свою работу на основе стратегического планирования и управления при расширении гарантий занятости трудовых ресурсов.

1.4. Задание: Персонал предприятия как объект управления.

1. Дайте (письменно) определение следующим понятиям: кадры, кадровый потенциал, человеческие ресурсы, работники, человеческий капитал, персонал, трудовые ресурсы.

2. Существуют ли различия в понятиях «рабочая сила» и «экономически активное население»?

3. Какие лица относятся к занятому населению и безработным?

4. Определите и обоснуйте место управления персоналом среди факторов выживания и успеха предприятия на рынке.

5. В чем сходство и особенности управления персоналом универсального магазина, высшего учебного заведения, подводной лодки?

6. С чего начинается разработка стратегии управления персоналом?

7. Приведите примеры компаний, уделяющих повышенное внимание проблемам управления персоналом.

1.5. Задание: Место и роль управления персоналом в системе управления предприятием.

1. Рассмотреть влияние на управление персоналом организации следующих факторов:
   - внешней среды (учредители и собственники организаций;
   - конкуренты;
   - потребители и технологии);
   - внутренней среды (работники, неформальные организации, другие структурные подразделения компании).
2. В чем состоит влияние Интернета на управление персоналом в организации?
3. Привести примеры, иллюстрирующие процессы развития конкретного сотрудника, выделив три свойства развития и объяснив, каким образом они проявляются в анализируемом случае.

1.6. Задание: Принципы управления персоналом.

1. В чем состоит отличие принципов управления персоналом от методов управления персоналом?
2. Дайте сравнительную характеристику отечественной, российской, американской и японской модели управления персоналом, заполнив следующую таблицу:

Критерий	Модель управления персоналом			
	Кыргызстан	Россия	Америка	Япония

1.7. Десять современных трендов в области управления персоналом[5]

Специалисты международного объединения Deloitte University Press, работающие в сфере управления персоналом, в начале весны этого года опубликовали отчёт Human Capital Global Trends 2016. Результаты исследований мировых тенденций в области управления человеческими ресурсами были получены на основе показаний более семи тысяч респондентов из 130 стран мира на основе которых выделены 10 тенденций в области управления человеческими ресурсами:

1. Изменения в структуре организации: иерархию заменила командная работа

Если раньше предприятия работали с учётом строгой вертикали иерархии, то теперь на первый план вышло сотрудничество и командная работа.

2. Появление большого количества лидеров

[5] Источник: https://robo-hunter.com

этому были обнаружены дублирующие друг друга звенья и определено, какие запросы не получали откликов.

Созданная модель легко корректировалась при появлении новых целей. При этом не нужно было переделывать всю систему показателей. 50 ключевых показателей эффективности легли в основу новой бонусной системы. В компании сменились собственники, прошла реорганизация, но система продолжает давать результат.

Какой тип стратегии управления персоналом представлен в ситуации. Почему? Аргументируйте ваши выводы.

3. Создание системы кадрового резерва компании N требовало принципиально новой концепции его формирования. Классические модели в основном ориентируются на вертикальные перемещения сотрудников по карьерной лестнице. Реже модели включают в себя горизонтальные перемещения — между смежными департаментами. При создании новой концепции было учтено все многообразие бизнес-задач. Это помогло сконцентрировать затраты на развитие персонала.

Сотрудников разделили на пять групп. Непосредственно в резерв вошло четыре группы — это около 30% персонала компании. Остальные 70% работников могли попасть в группы резерва, если подтверждали свою компетенцию и достигали хороших результатов.

Таким образом, проведенные консультантами мероприятия повысили престиж программы резерва. Чтобы сотрудник попал в резерв, он должен был демонстрировать результаты, значительно превышающие средний уровень. Попасть в ту или иную группу резерва можно было только на конкурсной основе. Группы не были иерархическими. При их создании учитывались различные варианты развития карьеры: от классической вертикальной до проектной модели, от горизонтальных перемещений до статусных завоеваний. В каждой группе была создана своя система мотивации.

Какие методы управления персоналом организации были использованы в данном кейсе? Аргументируйте ваш ответ.

Тема 2. Организационное проектирование систем управления персоналом

2.1. Практическое упражнение: Организационное проектирование систем управления персоналом.

Цель: Изучить организационное проектирование систем управления персоналом в организации.

Этапы работы:

1. Внимательно ознакомьтесь с теоретическим материалом лекции 2.
2. Ознакомьтесь с дополнительным материалом приведенным ниже.
3. Ответьте на вопросы:

– Каким образом формируется система управления персоналом в организации?

– Из каких функциональных подсистем состоит система управления персоналом?

– Каковы основные функции подсистем?

4. На примере организации, в которой вы обучаетесь, работаете, или проходили практику рассмотрите организационный проект системы управления персоналом.

5. Постройте собственную схему организационной структуры системы управления персоналом организации с учетом того, что это – крупная (небольшая) организация имеет (не имеет) весь набор функциональных подразделений, входящих в службу управления персоналом.

6. Каковы функции предлагаемых Вами служб?

7. Какие подразделения по управлению персоналом могут быть созданы в рамках организации при дальнейшем ее расширении?

Функциональные подсистемы служб УП

Сама работа по управлению персоналом и технология управления персоналом предусматривают организацию найма, отбор, прием персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, содействие его деловой карьере и служебно-профессиональному продвижению, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение (увольнение) персонала. Сюда относятся вопросы взаимодействия руководителей организаций с профсоюзами и службами занятости региона.

Приведем состав функциональных подсистем, носителями которых являются различные подразделения по работе с персоналом, и их основные функции.

Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала:

– разработка стратегии управления персоналом;

– анализ кадрового потенциала;

– анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, организация рекламы;

– планирование кадров;

– взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами предприятие;

– оценка кандидатов на вакантную должность;

– текущая периодическая оценка кадров.

Подсистема найма и учета кадров:

– оформление и учет приема, увольнений, перемещений;

– организация найма и отбора персонала;

– профориентация;

– обеспечение занятости;

– организация рационального использования персонала;

– делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема условий труда:

– соблюдение требований психофизиологии труда;
– соблюдение требований эргономики;
– соблюдение требований технической эстетики;
– охрана труда и техника безопасности;
– охрана окружающей среды.

Подсистема трудовых отношений:

– анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений;
– анализ и регулирование отношений руководства;
– управление производственными конфликтами и стрессами;
– социально психологическая диагностика;
– соблюдение этических норм взаимоотношений;
– управление взаимодействия с профсоюзами.

Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда:

– нормирование и тарификация трудового процесса;
– разработка системы оплаты труда;
– использование средств морального поощрения;
– разработка форм участия в прибылях и капитале;
– управление трудовой мотивацией.

Подсистема развития кадров:

– техническое и экономическое обучение;
– переподготовка и повышение квалификации;
– работа с кадровым резервом;
– планирование и контроль деловой карьеры;
– профессиональная и социально—психологическая адаптация новых работников.

Подсистема социального развития:

– организация общественного питания;
– управление жилищно-бытовым обслуживанием;
– развитие культуры и физического воспитания;
– обеспечение здравоохранения и отдыха;
– обеспечение детскими учреждениями;
– управление социальными конфликтами и стрессами;
– организация продажи продуктов питания и товаров народного потребления.

Подсистема разработки оргструктур управления:

– анализ сложившейся оргструктуры управления;
– проектирование оргструктуры управления;
– разработка штатного расписания;
– построение новой оргструктуры управления.

Подсистема юридических услуг:

– решение правовых вопросов трудовых отношений;

– согласование распорядительных документов по управлению персоналом;
– решение правовых вопросов хозяйственной деятельности;
– проведение консультаций по юридическим вопросам.

Подсистема информационного обеспечения:

– ведение учета и статистики персонала;
– информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом;
– обеспечение персонала научно-технической информацией;
– организация патентно-лицензионной деятельности;
– организация работы органов массовой информации предприятия.

В зависимости от размеров организации состав подразделений будет меняться: в крупных организациях функции каждой подсистемы обычно выполняет отдельное подразделение, а в небольших и средних организациях функции всех подсистем, как правило, сосредоточены в одном подразделении — отделе управления персоналом.

2.2. Деловая игра «Функции менеджера по персоналу»

Цель: Изучить функции менеджера по персоналу.

Задание:

1. Выбрать из числа перечисленных функций - 10, которые в первую очередь должен выполнять руководитель отдела управления персоналом.
2. Проранжировать выбранные функции по степени их важности, используя метод попарных сравнений.

Описание игры:

Предположим, Вы менеджер по персоналу.

Менеджер по персоналу должен обладать знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах, которые позволяют ему осуществлять весь цикл работ с персоналом: начиная с изучения рынка труда и найма на работу и заканчивая уходом на пенсию и увольнением.

Он должен быть готов выполнять следующие функции:

1. разрабатывать стратегию управления персоналом;
2. разрабатывать кадровую политику и планировать кадровую работу;
3. анализировать кадровый потенциал, прогнозировать и определять потребности в рабочих кадрах и специалистах, проводить маркетинг персонала;
4. поддерживать деловые связи со службами занятости и организациями по рекрутингу персонала;
5. комплектовать руководящими, рабочими кадрами и специалистами организацию с учетом перспектив ее развития;

6. планировать, организовывать и контролировать подготовку, переподготовку и повышение квалификации рабочих, специалистов и руководителей;

7. оценивать профессиональные, деловые и личностные качества

8. работников в целях рационального их использования;

9. создавать условия для наиболее полного использования и планомерного роста работников, планировать карьеру и служебно-профессиональное продвижение персонала;

10. участвовать в разработке организационной структуры, штатного расписания организации и предложений по подбору и расстановке специалистов;

11. организовывать учет и движение персонала;

12. изучать причины текучести персонала и разрабатывать меры по ее снижению;

13. управлять занятостью персонала;

14. оформлять прием, перевод и увольнение работников;

15. заниматься мотивацией и стимулированием труда работников;

16. участвовать в разработке и внедрении планов социального развития организации;

17. работать по профориентации;

18. формировать трудовой коллектив организации (групповые и межличностные взаимоотношения, морально-психологический климат,, единство методов и умений в достижении конечной цели, личная и коллективная заинтересованность);

19. организовывать трудовую адаптацию молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием и новых работников, организовывать работу по их закреплению и использованию;

20. оценивать работу персонала, формировать резерв, проводить аттестации;

21. применять положения практической социологии при формировании и воспитании трудового коллектива, диагностировать социально-психологический климат;

22. разрабатывать и применять современные методы управления персоналом;

23. использовать новые информационные технологии управления персоналом;

24. применять законы о труде, решать правовые вопросы в трудовых отношениях;

25. управлять социальными и производственными конфликтами и стрессами;

26. обеспечивать соблюдение требований психофизиологии, эргономики и эстетики труда, организационной культуры;

27. обеспечивать безопасные условия труда, экономическую и информационную безопасность; проводить работу с увольняющимися работниками.

28. организовывать работу с увольняющимися работниками;

29. осуществлять ведение личных дел;

30. проводить рассмотрение писем, жалоб, заявлений.

2.3. Практическое задание. Отдел управления человеческими ресурсами Управления делами Президента и Правительства Кыргызской Республики.

Цель: Изучить функции менеджера по управлению человеческими ресурсами в государственной службе.

Задание:

Предположим, Вы руководитель отдела управления человеческими ресурсами. В соответствии с порядком проведения оценки деятельности государственных гражданских служащих Управления делами Президента и Правительства КР вам необходимо выполнить/проконтролировать план собственной деятельности/служащих.

Используя выдержки из положения и форму квартального отчета, составьте план собственной деятельности/ деятельности служащего на квартал, исходя из собственных должностных обязанностей/обязанностей работников.

Из положения отдела управления человеческими ресурсами Управления делами Президента и Правительства Кыргызской Республики.

Основные задачи отдела:

- разработка и реализация кадровой политики в соответствии с целями и задачами Управления делами Президента и Правительства Кыргызской Республики, текущими планами и современными концепциями управления человеческими ресурсами, планирование потребности организации в кадрах различных профессий и специальностей;
- обеспечение структурных подразделений квалифицированным персоналом для решения задач, стоящих перед Управлением делами Президента и Правительства Кыргызской Республики;
- обеспечение квалифицированным персоналом структурных подразделений Аппарата Президента Кыргызской Республики и Аппарата Правительства Кыргызской Республики по должностям, входящим в номенклатуру Управления делами Президента и Правительства Кыргызской Республики;
- обеспечение подведомственных организаций квалифицированными кадрами руководящего состава;
- обеспечение соблюдения норм трудового законодательства и законодательства о государственной службе;
- учет личного состава и систематический его анализ, формирование кадрового резерва;
- внедрение и развитие системы оценки эффективности деятельности сотрудников, оценка профессиональной компетенции сотрудников, организация и проведение регулярной аттестации;
- определение потребности в обучении персонала, организация и обеспечение процесса обучения и развития персонала;
- формирование элементов корпоративной культуры Управления делами Президента и Правительства Кыргызской Республики;

- обеспечение адаптации и вхождения в коллектив вновь принятых сотрудников;
- создание и поддержание информационно-аналитической базы для принятия решений по вопросам управления персоналом;
- методологическое обеспечение и мониторинг кадровой работы подведомственных организаций.

В состав отдела входят:

- группа по обеспечению деятельности руководства Управления делами Президента и Правительства Кыргызской Республики;
- группа по обеспечению деятельности Аппарата Президента Кыргызской Республики (включая общественную приемную Президента Кыргызской Республики в Ошской, Джалал-Абадской и Баткенской областях);
- группа по обеспечению деятельности Аппарата Правительства Кыргызской Республики.

Положение о порядке проведения оценки деятельности государственных гражданских служащих Управления делами Президента и Правительства КР

Квартальный план работы служащего

на период с «____»_____ по «_____» _____ 201___ года

Ф.И.О служащего	Структурное подразделение	Занимаемая должность

Классный чин и дата присвоения	Категория должности	Дата назначения на данную должность

Основные должностные обязанности служащего

План работы

№	Задачи	Меры/действия	Планируемый результат	Срок исполнения
1		1.1.		
		1.2.		
2		2.1.		
		2.2.		
3		3.1.		
		3.2.		
4		4.1.		
		4.2.		

Ф.И.О. заместителя управляющего делами, курирующего структурное подразделение	Подпись	Дата
Ф.И.О. непосредственного руководителя	**Подпись**	**Дата**
Ф.И.О. служащего	**Подпись**	**Дата**

2.4. Практическое задание. ЗАО «Шоро»

Цель: Изучить функции менеджера по управлению человеческими ресурсами в частном секторе.

Задание:

Предположим, Вы руководитель отдела управления человеческими ресурсами. Используя выдержки из положения, составьте план собственной деятельности/ деятельности работников на квартал, исходя из собственных должностных обязанностей/обязанностей работников.

Должностная инструкция HR – менеджера

I. Общие положения

1.1. HR - менеджер относится к категории ведущих специалистов ЗАО «ШОРО».

1.2. HR - менеджер принимается на работу и увольняется приказом Генерального директора (Зам. Ген. директора) ЗАО «ШОРО», по представлению Директора АД.

1.3. HR - менеджер подчиняется непосредственно Директору АД ЗАО «ШОРО».

1.4. В своей деятельности HR - менеджер руководствуется:

— законодательными и нормативными документами КР по вопросам выполняемой работы;
— уставом ЗАО «ШОРО»;
— правилами внутреннего трудового распорядка;
— положениями о функциональных подразделениях ЗАО «ШОРО»;
— приказами (указаниями) руководства ЗАО «ШОРО»;
— индивидуальным договором;
— настоящей должностной инструкцией;
— правилами и нормами охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

1.5. Во время отсутствия HR - менеджер (болезнь, отпуск, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке приказом Генерального директора (Зам. Ген. директора) ЗАО «Шоро». Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей

II. Квалификационные требования

2.1 На должность HR - менеджер назначается лицо с высшим образованием и стажем работы не менее 1 года или без стажа, но при условии прохождения обучения на курсах организации кадрового документооборота.

2.2 HR - менеджер должен владеть вопросами:

- Трудового законодательства;
- Структуры и штата предприятия, его профиль, специализацию;
- Кадровой политики и стратегии предприятия;
- Порядка формирования, ведения и хранения документации, связанной с кадрами и их движениями;
- Порядка формирования и ведения банка данных о персонале предприятия;
- Организации табельного учета;
- Методов учета движения кадров;
- Порядка составления установленной отчетности;
- Основы организации делопроизводства;
- Правила пользования оргтехникой;
- Внутренний трудовой распорядок;
- Этику делового общения.

III. Цель должности

3.1. Своевременный учет, оформление и регистрация кадрового движения в Компании.

3.2. Поддержка внутреннего ПР в Компании.

IV. Задачи должности

4.1. Ведение учета и движение кадров.

4.2. Ведение кадрового документооборота.

4.3. Организация корпоративных мероприятий.

V. Функции должности

5.1. Оформляет трудовые договора, контракты, ведет личные дела сотрудников и другой кадровой документации.

5.2. Оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами руководителя Компании, а также другую установленную документацию по кадрам.

5.3. Направляет на инструктаж по технике безопасности, производственной санитарии и противопожарной защите, правилам и нормам охраны труда.

5.4. формирует и ведет личные дела для сотрудников, вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью.

5.5. Заполняет, учитывает и хранит трудовые книжки, производит подсчет трудового стажа.

5.6. Ведет справки о настоящей и прошлой трудовой деятельности работников для предоставления в другие учреждения.

5.7. Ведет строгий учет трудовых книжек и вкладышей.

5.8. Производит регистрацию приема и выдачи трудовых книжек и вкладышей к ним.

5.9. Осуществляет контроль своевременного прихода сотрудников на работу и нахождения на рабочих местах.

5.10. Ведет работу с инстанциями: военкомат, медучреждение, соц.фонд и т.д.

5.11. Ведет работу по документационному обеспечению кадровой деятельности компании:

— оформление личных карточек формы Т-2 и личных дел;
— оформление трудовых книжек;
— оформление и ведение трудовых договоров, контрактов;
— выдача справок о трудовом стаже.

5.12. Ведет учет военнообязанных.

VI. Права и полномочия

6.1. Требовать от руководства создания нормальных условий для выполнения служебных обязанностей и обеспечения сохранности материально-технических ресурсов компании.

6.2. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.

6.3. Вносить на рассмотрение руководства предприятия предложения по улучшению деятельности отдела и компании на основе политики и стратегии Компании.

6.4. Рассматривать документы и направлять их на исполнение руководителям и специалистам Компании.

6.5. Требовать от исполнителей доработки документов, подготовленных с нарушением установленных правил и пр.

6.6. В пределах своей компетенции сообщать непосредственному руководителю обо всех выявленных в процессе деятельности недостатках и вносить предложения по их устранению. Принимать решения в пределах своей компетенции, а также вносить предложения по совершенствованию работы компании.

6.7. Пользоваться правами согласно трудовому законодательству КР.

6.8. Использовать инфраструктуру компании для осуществления своих обязанностей.

6.9. Участвовать в тренингах и обучающих мероприятиях, связанных с работой.

VII. Ответственность

7.1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, - в пределах, определенных трудовым законодательством КР.

7.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения в пределах, определенных административным, уголовным и гражданским законодательством КР.

7.3. За причинение материального ущерба предприятию – в пределах, определенных трудовым законодательством КР.

7.4. За не соблюдение конфиденциальности в отношении информации, полученной и ставшей известной в ходе выполнения служебных обязанностей.

7.5. За несвоевременное, также некачественное выполнение документов и поручений руководителя.

7.6. За нарушение трудовой дисциплины ЗАО «Шоро».

7.7. За небрежное отношение к вверенному имуществу.

VIII. Информационное взаимодействие

8.1. Исходящая информация:

№	Название документа	Получатель	Периодичность
1	Индивидуальный план и отчет работы ежегодный, ежемесячный, еженедельный	Директор	Еженедельно, ежемесячно, ежегодно.
2	Приказы кадровые (прием, перевод, увольнение) и отпускные.	Руководство ЗАО «ШОРО» (на утверждение)	Ежедневно
3	Справки о месте работы	Сотрудники ЗАО «ШОРО»	По мере необходимости
4	Удостоверения	Сотрудники ЗАО «ШОРО»	При приеме на работу
5	Трудовые книжки, обходной лист	Сотрудники ЗАО «ШОРО»	При увольнении сотрудников компании
6	Предложения	Директор	По мере необходимости
7	Служебные записки	Руководство ЗАО «ШОРО»	По мере необходимости

8.2. Входящая информация:

№	Название документа	Отправитель	Периодичность
1	Служебные записки с визой руководства на исполнение	Директор	По мере необходимости
2	Рекомендации и предложения	Директор	По мере необходимости
3	Заявления на прием на работу, перевод, увольнение, отпуска	Сотрудники ЗАО «ШОРО»	По мере необходимости

2.5. Деловая игра «Функциональное разделение труда»

Цель: Определить функциональные взаимосвязи отдела управления персоналом с другими подразделениями организации.

Задание:

Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения отделом управления персоналом функций при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей этого отдела с другими подразделениями аппарата управления организации.

Описание ситуации:

Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел управления персоналом, отдел социально-бытового обслуживания, лабораторию социологических исследований, бухгалтерию, первый отдел.

Функции отдела управления персоналом приводятся в таблице 2.3.1.

Методические указания к выполнению задания:

Схема функциональных взаимосвязей отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления. Эту схему можно представить в виде таблицы, с левой стороны которой по вертикали указываются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а вверху по горизонтали – все функциональные подразделения аппарата управления и должности высших руководителей. На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения.

Условные обозначения:

1. Юридический отдел;
2. Отдел безопасности;
3. Канцелярия;
4. Финансово-экономический отдел;
5. Отдел социально-бытового обслуживания;
6. Отдел управления персоналом;
7. Лаборатория социологических исследований;
8. Бухгалтерия;
9. Первый отдел;
10. Начальник отдела управления персоналом;
11. Руководитель организации

Таблица 2.3.1. **Функциональные взаимосвязи**

Наименование функций управления персоналом отдела	Функциональные подразделения и должностные лица										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Подбор и расстановка кадров											
2. Составление плана потребности в персонале											
3. Оформление приема, перевода, увольнения работников											
4. Изучение причин текучести кадров											
5. Осуществление контроля за правильным использованием персонала											
6. Создание резерва кадров и его обучение											
7. Ведение учета личных дел											

8. Оформление документации для награждения											
9. Осуществление работы по профессиональному продвижению кадров											
10. Рассмотрение писем, жалоб, заявлений											
11. Осуществление трудовой мотивации персонала											
12. Совершенствование стиля и методов работы с персоналом											
13. Анализ профессионального, возрастного, образовательного состава персонала и т.д.											

Для заполнения таблицы применяются следующие символы:

О - отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ;

П - представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции;

У - участвует в выполнении данной функции;

С - согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций;

Р - принимает решение, утверждает, подписывает документ.

2.6. Задание: Функциональное разделение труда и организационная структура службы управления персоналом

1. Приведите примеры организационных структур управления персоналом используя дополнительный материал и ресурсы Интернет.
2. В чем заключаются преимущества и недостатки каждого варианта включения службы управления персоналом в общую структуру управления организацией?
3. Какие факторы обеспечения конкурентоспособности предприятия напрямую связаны с системой управления персоналом?

2.7. Тест[9].

Давайте ответим на вопросы импровизированного экспресс-теста, чтобы понять, насколько мы сегодня готовы к тому, что ожидает завтра и насколько мы сегодня соответствуем требованиям, предъявляемым компаниями-лидерами к нашим коллегам:

Ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы

1. Задаетесь ли Вы вопросом о целях каждый раз, когда что-либо делаете?

[9]Источник: http://www.hr-portal.ru/article/mesto-sluzhby-upravleniya-personalom-v-strukture-organizatsii

2.Знаете ли Вы, как все Ваши решения и действия соотносятся с долгосрочными целями и стратегией компании?

3.Участвуете ли Вы реально в принятии стратегических решений компании?

4.Консультируете ли Вы линейных менеджеров в решении проблем исполнения и конфликтов?

5.Оцениваете ли Вы все решения в сфере управления человеческими ресурсами как инвестиционные - с точки зрения соотношения затрат и выгод?

6.Знаете ли Вы всех своих внутренних клиентов? Имеете ли четкое представление о потребностях каждого? Удовлетворяете ли Вы их? Убеждаетесь ли в удовлетворенности с помощью обратной связи?

7.Используете ли Вы бенчмаркинг (сравнение своих действий и результатов с лидерами) для оптимизации работы Вашей функции и компании в целом?

8.Используете ли Вы нетворкинг в Вашей работе? Есть ли у Вас как минимум 5 коллег-профессионалов, с которыми вы постоянно обмениваетесь информацией?

9.Владеете ли Вы современными инструментами перфоманс менеджмента, управления корпоративной культурой, техникой презентации и другими навыками, требуемыми сегодня от профессионала в сфере управления человеческими ресурсами?

10. Читаете ли Вы постоянно профессиональные журналы, книги, пользуетесь ли Интернетом в профессиональных целях, бываете ли как минимум один раз в год на тренингах?

Если Вы ответили "нет" хотя бы на один вопрос, подумайте о том, что Вы должны сделать уже сегодня, чтобы завтра на этот же вопрос Вы смогли ответить «да».

2.8. Практический пример. Построение оптимальной оргструктуры.

Цель: Получить практические навыки и умения формирования организационной структуры.

Ответьте на вопросы:

1. как выявить двойное подчинение сотрудников и понять, есть ли лишние звенья в организационной структуре компании;
2. почему не должно быть пересечения полномочий у управленцев и как это исправить с помощью KPI и должностных инструкций;
3. зачем нужно контролировать количество уровней иерархии и почему плоская оргструктура более конкурентоспособна;
4. как изменение оргструктуры помогает достигать целей компании и когда нужно переходить на матрицу

Гендиректор поручил HR-службе оценить, оптимальна ли оргструктура компании. Что нужно проанализировать и изменить с учетом бизнес-задач?[10]

[10] https://e.hr-director.ru

Неделю назад генеральный директор провел совещание по поводу запуска новой производственной линии. Он выяснил, что по вопросу месячной давности ничего не решено. Хотя просил руководителей отнестись к этому проекту особо, сделать все в приоритетном порядке. Проанализировал ход событий, но результатов не увидел. На вопрос «Почему?» руководители подразделений ответили: «Мы старались. Каждый сделал что мог на своем участке. Но все зависло из-за пробуксовки согласований». Действительно, кто, с кем и что должен согласовывать, предусмотрено регламентом проекта. Но ответственных лиц оказалось слишком много.

Гендиректор попал в двойственную ситуацию. Ему некого было упрекнуть в том, что проект так и не начался. Он понял, что дело не в людях, ведь они действовали по регламенту. Тогда гендиректор задумался, не слишком ли сложной стала оргструктура организации? И попросил HR-директора проверить, насколько существующая структура оптимальна для решения задач бизнеса. Директор по персоналу решил проанализировать, что необходимо упорядочить.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПРАКТИКОВ

Константин Борисов, генеральный директор компании Support Partners. Учтите, что компания берет на себя определенный риск, отказываясь от жесткой иерархии. Структура без иерархии, то есть плоская структура, исключает возможность детально регламентировать деятельность персонала. А значит, есть опасность, что проекты могут быть не реализованы в срок, руководители могут принимать несогласованные решения. Поэтому компания должна подбирать профессиональный персонал, на который она сможет положиться в решении рабочих задач. Качество сотрудников должно быть на высоте, чтобы минимизировать риски. В этом случае – компания с плоской организационной структурой будет намного эффективней иерархической.

Нарисуйте актуальную организационную структуру. Возьмите последний вариант оргструктуры компании. Посмотрите: возможно, указанные на ней стрелочки и квадратики уже не отражают того, как функционирует организация сейчас. Вспомните, какие новые подразделения были созданы за последнее время. Кому из топ-менеджеров с одобрения генерального директора Вы искали сотрудников вне плана подбора. Просто потому, что на тот момент он пользовался особым расположением шефа.

Поднимите приказы о введении в штатное расписание новых должностей и отделов. Уточните информацию, которую Вы вспомнили. Сверьте ее с утвержденными штатными расписаниями отделов и приказами по личному составу. Проанализируйте положения о подразделениях и выясните, кто кому подчиняется. Теперь нарисуйте стрелочками, что есть. Вы сразу увидите, нет ли двойного подчинения (см. схему 1).

Схема 1. Оргструктура компании до внесения изменений

ПРИМЕР

Генеральный директор компании – управленец старой закалки. Поэтому структура организации формировалась стихийно. Другими словами, кто «вез», на того и «наваливали». Когда на работу в компанию пришел новый HR-директор, прежде всего он решил разобраться в ее оргструктуре. Поднял приказы и положения о подразделениях. Затем поговорил с топами и начальниками отделов, попросил каждого составить перечень задач, выяснил, кому они отчитываются. В результате понял, что коммерческий директор по поручению гендиректора взял на себя руководство производством, то есть начальник производства подчинялся топ-менеджеру. Но по приказу оставался подчиненным главы компании. Был слугой двух господ. Начальник производства страдал от элементарной путаницы, когда зачастую он не знал, что ему делать в каждый конкретный момент, а его руководители вечно спорили, чье задание он выполняет. Да и коммерческий директор заслуживал более высокое вознаграждение за тот объем работы, который он выполнял.

HR-директор исправил старую оргструктуру компании и нарисовал актуальную (см. схему 2 ниже). Сотрудников равного статуса расположил на одной горизонтальной линии иерархии: начальника отдела производства, начальника продаж и заведующего складом. Обозначил реальные вертикальные связи. Начальник производства вздохнул с облегчением: теперь он знал, что подчиняется коммерческому директору и отчитывается только ему.

Схема 2. Оргструктура компании после внесения изменений

Ксения Мартынова, Директор по персоналу группы компаний PONY EXPRESS.

Меняйте тип оргструктуры лишь тогда, когда старая уже исчерпала себя. Проводите изменения оргструктуры только в тех случаях, когда заметите, что финансовые показатели компании снижаются. При этом все изменения зафиксируйте в новой оргструктуре, в положениях о подразделениях, в штатном расписании и в регламенте организационной структуры. Последний документ будет определять порядок введения новых штатных единиц и создания подразделений, ограничивать появление новых иерархических уровней.

Проанализируйте, есть ли лишние звенья. Это часто встречается, если структура слишком раздроблена. Если одинаковую функцию выполняют специалисты в разных отделах, то можно предполагать, что в прошлом было создано много мелких отделов. Назовем их звеньями. Чаще всего эти звенья находятся в подчинении друг другу. Иногда в каждом таком звене работает всего один человек. Проанализируйте, какой функционал выполняют сотрудники звена. Выпишите его в таблицу. Если увидите, что он одинаков и из-за этого теряется скорость и качество выполнения задач, **объединяйте несколько звеньев в одно**.

ПРИМЕР

Генеральный директор вызвал к себе Директора по персоналу и сообщил о двух инцидентах. Неделю назад он не смог получить нужную копию приказа за прошлый год, а два дня назад обнаружил, что важная входящая информация до сих пор не была зарегистрирована. HR-директор решил просмотреть функции всех звеньев, входящих в департамент делопроизводства. Увидел, что сотрудники, которые работают в канцелярии, общем и архивном отделах, делают одну и ту же работу: регистрируют поступающую информацию и обеспечивают хранение документов (см. таблицу ниже). Структура департамента была слишком раздроблена. Именно поэтому начались проблемы с документами. HR-директор решил объединить канцелярию с двумя отделами: общим и архивным, и сократить двух сотрудников. Численность департамента стала меньше. Ошибки в документообороте прекратились.

Таблица. Повторяющиеся функции звеньев департамента делопроизводства

Наименование отделов в составе департамента делопроизводства	Численность, чел.	Функции (повторяющиеся)
Канцелярия	3	Регистрация и учет поступающих, отправляемых и внутренних документов Обеспечение хранения документов и систематизация архива
Общий отдел	1	Регистрация и учет поступающих, отправляемых и внутренних документов Обеспечение хранения документов и систематизация архива
Архивный отдел	1	Обеспечение хранения документов и систематизация архива

Татьяна Кузьмина, Директор по персоналу компании «ГК Юнитайл»

В структуре много управленцев? «Схлопните» иерархию. Рассчитайте коэффициент управления: количество руководителей разделите на численность персонала. Сравните с бенчмаркингом по отрасли. Если превышает, объедините подразделения. В кризис мы приняли решение объединить отделы розничных и кооперативных продаж. Подчинили их напрямую руководителю департамента продаж. Таким образом, сократили число линейных руководителей на две единицы. Оргструктура стала более плоской. Коэффициент управления снизился с 12 до 11%.

Посмотрите, за что отчитываются управленцы, чтобы выявить пересечение полномочий. Чтобы сделать это, возьмите положение о подразделении и **должностную инструкцию руководителя**. Убедитесь, что документы актуальны. Попросите управленца помочь Вам определить это. Посмотрите утвержденные приложения к Положению об оплате труда и премировании, где перечислены **KPI руководителей**. В результате Вы получите четкую картину того, за какие результаты работы они отчитываются перед шефом. Если убедитесь, что за одни и те же, то налицо пересечение полномочий. В этом случае необходимо устранить конфликт интересов, скорректировать KPI или должностные инструкции.

ПРИМЕР

В турфирме недавно сформировали отдел по работе с корпоративными клиентами. До этого фирма работала только с физическими лицами. Клиентами корпоративного отдела стали крупные организации. Уже за первые три месяца новый отдел заработал в четыре раза больше, чем отдел по работе с физлицами. Руководство стремилось расширить прибыльное направление работы, и никто не обратил внимания на то, что положение об отделе по работе с корпоративными клиентами (ОКК) и стандарт работы с ними так и не появились. До того момента,

когда возник конфликт между отделом по работе с физлицами и отделом по работе с корпоративными клиентами. В компанию позвонил гендиректор крупной организации, трубку взял руководитель отдела по работе с физлицами. Управленец стал работать с клиентом как с физическим лицом. Он и не думал направлять его для дальнейшей «разработки» в отдел по работе с корпоративными клиентами. Был уверен, что это входит в его полномочия. Но так же однажды мог поступить и руководитель ОКК. Директор турагентства попросил HR-директора исключить пересечение полномочий. Директор по персоналу разработал регламент работы с клиентами, и деление клиентов на «своих» и «чужих» прекратилось. Руководители отделов согласились с разграничением полномочий в интересах бизнеса.

Только в одном случае двойное подчинение оправдано. Двойное подчинение действует для компаний с матричной структурой, когда для выполнения определенного проекта образуется рабочая группа, включающая в себя сотрудников разных отделов. При этом каждый сотрудник подчиняется одновременно и руководителю своего функционального подразделения, и руководителю проекта. Сама идея матричной структуры – в высокой степени доверия сотрудникам.

Посмотрите, сколько уровней иерархии, сократите лишние. Глубина оргструктуры не должна быть больше, чем пять уровней, начиная с топ-менеджмента. Если уровней меньше, компания более мобильна и конкурентоспособна. Подумайте, может, стоит **некоторые непрофильные функции отдать на аутсорсинг**. Пусть в оргструктуре компании останутся только те структурные единицы, которые создают и усиливают ключевые компетенции компании.

ПРИМЕР

В коммерческой службе торговой компании до кризиса было 4 иерархических уровня: коммерческий директор, руководители управлений (по регионам) – 8 человек, начальники групп – 20 человек и менеджеры по продажам в каждом регионе. В кризис гендиректор потребовал от HR-службы оптимизировать оргструктуру. Директор по персоналу посмотрел, что, например, руководителю управления по Сибирскому региону подчиняются 7 начальников групп: от Новосибирской до Абаканской. Директор по персоналу проанализировал их работу, нормы управляемости и предложил гендиректору ликвидировать уровень начальников групп, а из восьми руководителей управлений оставить пятерых. Предложение было принято. Неэффективных менеджеров по продажам уволили. Организационная структура компании избавилась от одного уровня иерархии. Через месяц количество сделок в день выросло на 10%, так как принятие решений происходило быстрее.

Правильная оргструктура должна предоставлять бизнесу 6 возможностей:

1. Видеть и устранять путаницу в структуре подчиненности.
2. Исключать двойное и тройное подчинение сотрудников.
3. Избегать неразберихи в ответственности руководителей.
4. Видеть, кто в компании перегружен работой, а кто бездельничает.
5. Видеть, на какие должности и в какие подразделения компании необходимо нанять новых людей.

6. Давать четкое понимание новому сотруднику: кто его непосредственный руководитель; с кем он взаимодействует.

Посмотрите, отвечает ли структура бизнес-задачам. Может быть, пора переходить на матричную структуру?

Тип организационной структуры определяет стратегия компании. Например, если стратегические цели относятся к функциональной области (повышение качества обслуживания клиентов), то уместнее оргструктура линейного типа. Если же стратегические цели лежат в продуктовой области, то в данном случае больше подходит матричный тип.

ПРИМЕР

Компания по продаже и производству вычислительной техники несколько лет активно развивалась в рамках линейно-функциональной структуры. В непосредственном подчинении у генерального директора были коммерческий и технический директора (см. схему 3 ниже). Спустя некоторое время гендиректор принял стратегическое решение о выводе новой марки вычислительной техники сразу на три рынка: корпоративный, дилерский, розничный. В организации появились продуктовые менеджеры. Руководство дало им право влиять на решения, принимаемые сотрудниками отдела продаж. Но никто не подумал, какое место продакт-менеджеры должны занять в оргструктуре.

Поэтому старые проблемы остались. Смежные подразделения не спешили выполнять распоряжения продуктовых менеджеров. HR-директор предложил внедрить матричную структуру (см. схему 4 ниже). Гендиректор одобрил идею. Уже спустя 3 месяца продуктовые менеджеры отметили высокий уровень взаимодействия.

Если компания начинает развивать региональную сеть, перейдите к дивизиональной структуре управления

Такая схема управления подразумевает, что решения принимаются децентрализованно. Дивизионы сами решают, что делать. Поэтому лучше **формировать структуру на базе наиболее «крепких» филиалов** со стабильными показателями развития и компетентными руководителями. Подчиняться они должны напрямую генеральному директору компании.

Схема 3. Оргструктура, какой она была прежде (линейная)

Схема 4. Оргструктура, какой она стала (матричная)

ПРИМЕР (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

Компания по продаже и производству вычислительной техники продолжала наращивать темпы развития. Через год гендиректор принял решение развивать филиальную сеть. Основной задачей филиалов становилась продажа продуктов компании корпоративным клиентам и дилерам. Поэтому решили, что на первых порах филиальной сетью будет руководить коммерческий директор. Но вскоре HR-директор понял, что это решение было непродуманным. Во-первых, производство, набравшее необходимые обороты, имело собственные интересы в регионах, в частности программу развития сервиса. Во-вторых, вскоре компания вышла на новый для себя рынок системной интеграции, сформировав для продвижения и реализации нового продукта самостоятельное подразделение, также претендующее на региональные ресурсы.

По мере развития каждое подразделение стремилось определять свои способы продвижения продукта и каналы сбыта, устанавливать цены на технику. HR-директор высказал генеральному директору идею о необходимости перехода к дивизионной структуре управления (см. схему 5 ниже). Шеф идею одобрил. Каждый дивизион стал продвигать свой продукт на свой клиентский рынок в рамках общей стратегии. Компания и в кризис сохранила эффективность бизнеса.

Схема 5. Дивизионная структура управления (фрагмент)

Важные выводы

Проанализируйте существующую оргструктуру. Покажите линиями, кто кому подчиняется. Внесите вновь созданные подразделения. Если заметите двойное подчинение, устраните его.

Посмотрите функционал подразделений. Если есть такие, у которых перечень функций совпадает, перераспределите обязанности и сократите недозагруженные штатные единицы.

«Схлопните» вертикаль иерархии, если она выросла больше, чем на пять уровней. Посмотрите, отвечает ли оргструктура бизнес-задачам компании. Если нет, замените на матрицу.

Тема 3. Обеспечение системы управления персоналом

3.1. Задача «Кадровое обеспечение системы управления персоналом»

Цель: Провести распределение численности специалистов между подразделениями службы управления персоналом

Исходные данные:

1. Схема оргструктуры службы управления персоналом организации с указанием состава выполняемых каждым подразделением функций управления показана на рисунке 3.1.1;

Рис 3.1.1. Схема оргструктуры службы управления персоналом

2. Варианты соотношения общей численности персонала организации и численности службы управления персоналом, а также общая численность персонала организации приведены в таблице 1;

Таблица 1: Варианты соотношения общей численности персонала организации и численности службы управления персонала

Общая численность персонала	Доля численности, приходящаяся на специалистов по управлению персоналом		
	1-й вариант	2-й вариант	3-й вариант
100%	0,3—0,5%	1,0—1,5%	1,9—2,3%
1500 человек	?	?	?

3. Варианты соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых различными подразделениями в рамках службы управления персоналом даны в таблице 2.

Таблица 2: Соотношение трудоемкости функций управления, выполняемых различными подразделениями в рамках службы управления персоналом

	Подразделения службы управления персоналом (см. рис. 1)					
	найма и увольнения	планирования	развития персонала	мотивации труда	юридических услуг	социальных льгот
	Доля трудоемкости от общего объема работ (%)					
1-й вариант	10	40	30	5	10	5
2-й	15	25	15	20	10	1 5
3-й	15	15	50	12	3	5

Постановка задачи:

По схеме оргструктуры службы управления персоналом и примерному составу выполняемых подразделениями функций управления нужно определить, какой должна быть примерная численность каждого из подразделений оргструктуры службы управления персоналом. При этом общая численность специалистов по управлению персоналом, необходимая организации, зависит от общей численности всего персонала данной организации. В свою очередь, распределение численности специалистов по управлению персоналом внутри соответствующей службы зависит от соотношения трудоемкости функций управления, выполняемых каждым из подразделений оргструктуры.

Методические указания:

Проанализировав организационную структуру службы управления персоналом, а также используя общие статистические зависимости, известные в системе управления персоналом ведущих отечественных и зарубежных фирм, необходимо выбрать по табл. 1 тот вариант соотношения численности, который является наиболее распространенным в практике ведущих организаций. Аналогично по табл. 2 следует выбрать наиболее оптимальный вариант распределения трудоемкости выполняемых функций по подразделениям оргструктуры.

Выбрав определенный вариант по табл. 1, необходимо рассчитать численность специалистов по управлению персоналом исходя из общей численности персонала организации. Затем общую численность службы управления персоналом следует распределить по ее подразделениям согласно варианту, выбранному по табл. 2 Необходимо предусмотреть, что полученный расчетный вариант распределения численности персонала может привести к пересмотру оргструктуры и соответствующей корректировке распределения численности в рамках нового состава подразделений.

3.2. Задача «Расчет численности кадровой службы»

Служба управления персоналом АО включает несколько функциональных подсистем. Среднесписочная численность работников АО 2890 человек. Состав функций для каждой подсистемы содержится в Положении о службе управления персоналом. Полезный фонд рабочего времени одного работника 1940 ч в год. Коэффициент дополнительных затрат времени, не учтенных в плановой трудоемкости 1,15. Рассчитана годовая трудоемкость функций для каждой подсистемы службы управления персоналом:

- найма, отбора и учета персонала 11510 чел.-ч;
- развития персонала 8230 чел.-ч;
- планирования и маркетинга персонала 13600 чел.-ч;
- разработки средств стимулирования труда 10110 чел.-ч;
- социальной инфраструктуры 1380 чел.-ч;
- юридических услуг 2070 чел.-ч.

Рассчитайте плановую численность каждой подсистемы службы управления персоналом.

Методические указания:

Расчет плановой численности (Ч) службы управления персоналом чаще всего производится методом, учитывающим затраты времени на выполнение управленческих функций и определяется по формуле

$$\mathbf{Ч = Т * К / Ф_П}, \text{ где}$$

Т – общая трудоемкость всех управленческих функций, выполняемых в подразделении за год, чел.-ч;

К - коэффициент, учитывающий дополнительные затраты времени, не предусмотренные в общей трудоемкости всех функций (К = 1,15);

$Ф_п$ - полезный фонд рабочего времени одного работника за год или рабочее время специалиста согласно трудовому договору за год, ч.

3.3. Задание «Техническое и информационное обеспечение службы управления персоналом»

Цель: Изучить технические варианты и возможности информационного обеспечения

Задание:

1. Ознакомьтесь с нижеследующим описанием программных продуктов[11].
2. Рассмотрите технические особенности и характеристики ПО.
3. Ответьте на вопросы:
    1) В чем преимущества каждого из программных продуктов?
    2) С какой целью они разработаны?
    3) Кто является целевой группой пользователей продуктов?
    4) Какие функции они выполняют?
    5) Какие задачи по управлению персоналом решает использование данных продуктов?

Название: **1С: Зарплата и Управление Персоналом 8**

Разработчик: 1С

Web-сайт: www.1c.ru

Возможно осуществить весь цикл набора кадров от появления новой вакансии до приема на работу. Данная программа предназначена для работы с заявками кандидатов, которые можно регистрировать в системе как на основе данных внешних источников, так и из пришедших по электронной почте писем. Кроме того, программа позволяет:

- планировать собеседования с кандидатами на работу;
- вести переписку по электронной почте;
- вести поиск кандидатов на замещение конкретных вакансий.

Программа 1С: Зарплата и Управление Персоналом 8 позволяет создавать и хранить типовые наборы вопросов, используемых при анкетировании/опросах работников или кандидатов на работу. При этом она обеспечивает:

- формирование анкет или опросов;
- рассылку анкет/опросов по электронной почте;
- загрузку и анализ полученных данных.

Программа 1С: Зарплата и Управление Персоналом 8 ведет учет затрат на привлечение персонала, которые можно проанализировать с помощью соответствующего отчета.

---

[11] Источник: HR soft. http://www.hrsoft.ru/articles/detail.php?ID=18843 Каталог программ для управления персоналом.

Название: **HR Express**

Разработчик: max404

Web-сайт: http://HrExpress.ru/

Программа позволяет:

1. оперативно получать аналитическую информацию и принимать обоснованные управленческие решения;

2. организовать бизнес-процессы по управлению персоналом, исключить многократный ввод одних и тех же данных в учетную систему и оптимизировать ежедневную работу сотрудников различных служб компании;

3. наладить эффективный учет всей информации, относящейся к подбору персонала компании. Обладает интуитивно-понятным интерфейсом, благодаря чему пользователи быстро осваивают эту систему состоит из связанных модулей, которые обеспечивают централизованный доступ к данным, что снижает время на ввод и обработку информации.

Название: **Microsoft Dynamics CRM для рекрутинговых компаний**

Разработчик: НОРБИТ

Web-сайт: http://www.norbit.ru/produkt/branches/crm_recruit.php

Преимущества решения для отрасли:

В дополнении к базовому функционалу системы Microsoft Dynamics CRM, отраслевое решение компании «НОРБИТ» позволяет:

- повысить оперативность исполнения клиентских заказов за счет создания единой базы данных всех обращений, вакансий и договоров и внедрения автоматизированной процедуры подбора соискателей по заданным параметрам;
- упростить текущую работу менеджеров за счет автоматической актуализации необходимых действий и задач на основе настраиваемых бизнес-правил;
- повысить эффективность работы с базой соискателей за счет хранения в электронном виде всей информации по кандидатам и автоматического маркирования статуса соискателя;
- обеспечить точный и оперативный контроль работы агентства за счет организации быстрого доступа к информации по свободным вакансиям и автоматизированных инструментов мониторинга исполнения задач.

Название: **Система работы с внешним кадровым резервом компании: автоматизированные рабочие места пользователей с единой базой данных компании с доступом через web**.

Разработчик: JobsMarket

Web-сайт: www.jobsmarket.ru

Профайл Компании позволяет создавать неограниченное количество рабочих мест пользователей с разграничением прав доступа.

Источниками для пополнения собственной базы внешнего кадрового резерва компании являются:

- База "РЕЗЮМЕ РУНЕТА" - непрерывно обновляемая база около 5 000 000 резюме с более чем 280 открытых источников

- База резюме, публикуемых на www.jobsmarket.ru - более 100 000
- Любые электронные документы и web-страницы

ПО позволяет автоматически создавать дела кандидатов, фиксировать события взаимодействия, делать заметки, присваивать статус, осуществлять поиск по различным сегментам собственной базы кандидатов, управлять коммуникациями, осуществлять онлайн-анкетирование. Предусмотрено создание папок вакансий по структуре штатного расписания, общих папок базы данных, легкое перемещение и копирование кандидатов в различные папки.

Размер собственной базы данных компании неограничен.

ПО доступно через обычный web-браузер.

Предоставляется бесплатно после регистрации и авторизации компании на сайте www.josmarket.ru. Платным является только неограниченный доступ в базы данных резюме рунета и JobsMarket. Все кандидаты, которые сохранены в базе данных компании и с которыми установлен контакт - доступны для коммуникаций и полноценной работы.

Название: **Резюмакс**

Назначение: Автоматизирует подбор персонала в корпорации или кадровом агентстве, желающем улучшить коммуникацию между рекрутерами и начальниками отделов (работодателями): ведет учет кандидатов и вакансий, контролирует конкурсный отбор, организует коллективную работу с электронной почтой и импортирует приходящие резюме, создает на Web-сайте раздел подбора персонала.

Разработчик: Центр Кадровых Технологий

Специализация: Подбор персонала

Платформа: Macintosh; PocketPC; Simbian; UNIX (LINUX); Windows;

Другая СУБД: MySQL

Стоимость: от 200 USD.

Описание программы:

Резюмакс объединяет кандидатов на работу, сотрудников отдела кадров, а также начальников отделов, принимающих участие в подборе персонала. Через Интернет Резюмакс может использоваться в нескольких офисах одновременно. Для каждого пользователя, в соответствии с введенным им паролем, определяется набор функций, которые он имеет право использовать. Для кандидатов на работу Резюмакс создает на Web-сайте Вашей компании полностью автоматизированный раздел "Вакансии".

Ниже перечислены основные функции, выполняемые Резюмаксом:

– Принимает от начальников отделов заявки на заполнение вакансий, и автоматизирует процесс их утверждения.

– При необходимости предоставляет начальникам отделов ограниченный доступ к базе данных кандидатов на работу.

– Создает на Вашем корпоративном Web-сайте раздел "Работа", посетив который кандидаты на работу могут проводить поиск вакансий, заполнять анкету и подавать заявки на вакансии. При отсутствии интересующих вакансий кандидаты

могут "подписаться" на уведомления о новых вакансиях, удовлетворяющих их требованиям.

- Поддерживает мультиязычный интерфейс.
- По электронной почте сообщает Вам о поступлении новых вакансий, а также кандидатов, удовлетворяющих требованиям вакансий, за которые Вы отвечаете.
- Полностью автоматизирует процесс конкурсного отбора кандидатов.
- Напоминает Вам о предстоящих собеседованиях.
- Позволяет Вам размещать на Вашем Web-сайте вопросники для предварительной оценки кандидатов.
- Организует коллективную работу с электронной почтой.
- Импортирует резюме, приходящие по электронной почте и автоматически отвечает кандидатам.
- При вводе кандидатов проверяет их уникальность, и автоматически заполняет поля анкет кандидатов, найденных на работных сайтах.
- Позволяет проводить поиск кандидатов в базе данных по любым полям анкеты, по тексту резюме и по комментариям.
- Поддерживает HR-XML – общепринятый формат передачи данных между HR-системами.
- Строит разнообразные статистические отчеты.

Название: Рекрутер

Назначение: Автоматизирует подбор персонала в отделе кадров или в небольшом кадровом агентстве: ведет учет кандидатов, вакансий, затрат на подбор персонала, а также автоматизирует проведение конкурсного отбора. Легко устанавливается и настраивается на различные методики подбора персонала. Спроектирован для работы на отдельном компьютере или в локальной сети.

Разработчик: Центр Кадровых Технологий

Специализация: Подбор персонала

Платформа: Windows

СУБД: Другая

Стоимость: от 800 USD.

Описание программы:

От открытия вакантной должности до ее заполнения Рекрутер "за руку" проводит вас по всем этапам конкурсного отбора и реально помогает выбирать лучших специалистов. При этом он ведет учет сведений о кандидатах на работу, вакансиях, заказчиках, подрядчиках, экспертах, договорах, платежах, собеседованиях, тестированиях, проверках рекомендаций, письмах и всевозможных документах.

Учет кандидатов на работу

Рекрутер - это прежде всего универсальная компьютерная база данных, предназначенная для регистрации и хранения сведений о кандидатах на работу. Вы можете поместить в нее детализированную анкету с полной информацией о кандидате или просто зарегистрировать резюме, полученное по электронной почте, факсу или со сканера, а также приложить фотографию кандидата и все необходимые докумен-

ты (например: копию диплома, рекомендательные письма и т.п.), написать свои комментарии или дополнительные сведения. Каждому новому кандидату автоматически присваивается идентификационный номер и одновременно проверяется, не обращался ли он к вам ранее. По всем полям анкеты выполняется поиск. Для анализа информации и эффектного представления руководству результатов вашей работы предусмотрены всевозможные отчеты.

Учет вакансий

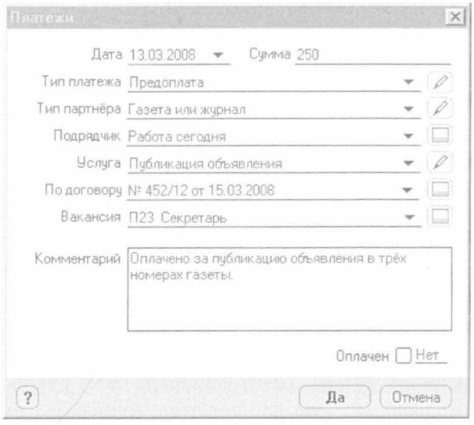
Для каждой вакансии вы можете указать описание должности, требования к кандидатам, а также сведения о том, когда и от кого поступила заявка на ее заполнение.

В системе хранится информация о менеджерах по персоналу (экспертах), которые выполняют поиск и отбор кандидатов на работу. Хотя, в качестве экспертов также могут рассматриваться и другие лица, участвующие в отборе кандидатов, например, сотрудники службы безопасности и даже руководитель компании. При этом по каждому эксперту ведется учет заполненных им вакансий, а также проведенных этапов отбора.

Рекрутер ведет базу данных источников поступления кандидатов (газет, журналов, работных сайтов, учебных центров, кадровых агентств и т.п.), с которыми вы сотрудничаете. В ней отражается, подробная информация о каждом источнике, список направленных им кандидатов, а также заключенные с ним договора и проведенные платежи.

Учет затрат на подбор персонала

Как известно, финансовые затраты на подбор персонала являются важной статьей расходов компании. Для того, чтобы помочь вам проводить стоимостной анализ процесса подбора персонала, Рекрутер ведет учет заключенных вами договоров и осуществленных платежей. С каждым договором и платежом вы можете связать файлы, содержащие копию договора, акт, счет и любую другую документацию.



Интеграция с Web-сайтом

Рекрутер создает на Web-сайте вашей компании раздел "Вакансии". Посетив его, кандидаты на работу могут ознакомиться с подробным описанием имеющихся у вас вакантных должностей, а также заполнить анкету. Заполненные анкеты попадают в банк данных Рекрутера. Учитывая то, что в последнее время популярность Интернета как средства поиска работы резко возросла, внедрив Рекрутер, вы выиграете дважды. Во-первых, вы не будете тратить время на ввод поступающих через интернет кандидатов, так как они сами будут заполнять анкету на Web-сайте. А, во-вторых, посетители вашего web-сайта обязательно оценят современный уровень технологий, используемых вами при подборе персонала.

Название: **eLearning Server**

Назначение: организация полного цикла дистанционного и смешанного обучения

Разработчик: ГиперМетод IBS

Специализация: Адаптация персонала; Аттестация; Обучение; Опросы и коммуникации; Организационная структура; Подбор персонала; Тестирование; Учет личных дел

Платформа: Windows; UNIX (LINUX); Macintosh; PocketPC; Simbian

СУБД: Interbase (FireBird); MS Access; MS SQL; MySQL; Oracle

Стоимость: 10 500 USD

Описание программы:

eLearning Server предназначен для организации полного цикла дистанционного и смешанного обучения: регистрации слушателей и преподавателей, формирования учебных программ, учебных групп, проведения on-line и off-line обучения, хранения и анализа результатов обучения, подготовки различных отчетов по результатам обучения.

Решаемые задачи:

- управление электронным, очным и смешанным обучением;
- подготовка учебных курсов и программ обучения;
- тестирование знаний в различных областях и отработка умений и навыков;
- оценка и анализ результатов обучения;
- управление библиотекой учебных материалов.

Основные функции:

- создание учебных курсов и сценариев обучения;
- регистрация слушателей и преподавателей, ведение их личных дел;
- подготовка упражнений и тестов, учебных материалов в различной форме;
- учет результатов обучения в электронной ведомости и в личном деле;
- составление и модификация расписания, синхронизированного по времени между участниками учебного процесса;
- управление библиотекой учебных материалов и др.

Совместное использование eLearning Server и Assessment Tool позволяет решать весь комплекс задач связанных не только с дистанционным обучением, но и с аттестацией сотрудников.

3.4. Кейс. Как выбрать автоматизированную систему.

Цель: Получить практические навыки выбора автоматизированных систем.

Ответьте на вопросы:

1. Как выбрать подходящую систему?
2. На что способны наиболее популярные версии?

HR-директор строительной компании решил провести оценку персонала собственными силами. Штат компании небольшой – всего 350 человек, всех HR-менеджеров попросили участвовать в подготовке и распечатке опросников и оценочных листов. Но рекрутеры, к примеру, были плохими помощниками – прекращать подбор новых сотрудников нельзя. Подготовка растянулась на девять месяцев (вместо трех). А когда провели оценку, подвели HR-ы филиалов – неправильно интерпретировали результаты.

В итоге результаты оценки оказались некорректными. HR-директор понял, что оценку персонала лучше проводить с использованием автоматизированной программы, а точнее – HRM-системы (HRM означает «Human Resource Management», что в переводе на русский язык означает «управление человеческим ресурсом»).

Ошибки исключаются практически на 100 %, так как в программе прописано, как используется та или иная технология, как должен протекать процесс. Причем сложный процесс разложен на составляющие, и взаимосвязь между ними выстроена очень тщательно. Если HR-менеджер или другой специалист, который

вправе работать с системой, задумает внести некорректные данные, система даст знать и не примет их. Если речь идет о тестах и опросниках, порядок их интерпретации уже заложен в программе, и она сама все рассчитает и выдаст результат. Так что ошибка из-за влияния человеческого фактора почти сведена на нет. Это во-первых.

Внимание!

Чтобы в компании с количеством сотрудников 100 человек «вручную» подсчитать, сколько у каждого из них осталось неиспользованных дней отпуска, уйдет пять рабочих дней. Автоматизированная программа сделает это за 20–30 минут.

Во-вторых, в десятки раз сокращаются время и усилия HR-службы на подготовку к оценке и на саму эту процедуру, существенно сокращается расход бумаги и материалов для принтеров.

В-третьих, HRM-система пригодится и для других HRпроцессов. Она оперирует качественными показателями, может выдавать аналитические отчеты, вести «историю» каждого сотрудника.

Если Вы осознали это и смогли убедить руководство компании в том, что стоит приобрести автоматизированную программу для HR-службы, то перед Вами возникнет вопрос – какую именно программу выбрать. Чтобы облегчить выбор, представим четыре наиболее популярных HRM-системах – SAP ERP HCM (Human Capital Management), Oracle HCM, «БОСС-Кадровик», «1С: ЗУП».

Таблица. Типы программ и характеристики их базовых функций

Тип структуры	Набор функций
SAP ERP HCM Структура жесткая, с набором типовых настроек	Состоит из модулей: «Организационный менеджмент» (штатное расписание), «Администрирование персонала» (кадровый учет), «Управление временными данными» (табельный учет), «Расчет заработной платы», «Управление командировками» (планирование и учет командировок), «Планирование затрат на персонал», «Управление льготами работодателя» (бенефиты).Также есть отдельный модуль «Управление талантами», который включает «Управление компетенциями», «Набор и адаптация персонала» (E-Recruiting), «Управление обучением и развитием персонала», «Управление эффективностью деятельности персонала» (оценка персонала), «Управление вознаграждениями и оценка рынка должностей», «Управление кадровым резервом и карьерой».
Oracle HCM Структура жесткая, с набором типовых настро-	Программа состоит из трех модулей – Core HR, Talent Management, HR Analytics. В каждом реализованы те или иные HR-функции. Core HR (основные функции HR): кадровый учет и управление организационной структурой, управление рабочим временем персонала, расчет заработной платы, компенсации и бе-

Тип структуры	Набор функций
ек	нефиты. Talent Management (управление талантами): подбор персонала, управление деятельностью, управление обучением, преемственность и карьера. HR Analytics (аналитика HR): управленческая и оперативная аналитическая отчетность в управлении персоналом.
БОСС-Кадровик Структура гибкая, с возможностью изменять функции	В состав системы входит три контура – «Учетно-вычислительный», «Управление кадровыми процессами» и «Анализ кадровых процессов». В состав первого контура включены следующие модули – «Учет кадров», «Штатное расписание», «Расчет заработной платы», «Табельный учет».
1С: ЗУП Структура гибкая, с возможностью изменять функции	Система включает в себя два больших модуля: управление персоналом (кадровое планирование, подбор персонала, планирование и учет занятости, адаптация, обучение и развитие, кадровый резерв, мотивация и льготы, оценка и аттестация, учет и анализ расходов, анализ эффективности) и регламентированный учет и расчет зарплаты (кадровый учет и делопроизводство, расчет заработной платы, охрана труда и техника безопасности).

Большинство пользователей применяют два варианта доступа: в зависимости от рода деятельности сотрудников и их статуса для одних доступ к определенным блокам программы полностью открыт, для других – полностью закрыт. Скажем, видеть персональные данные сотрудников не может никто, кроме определенных лиц в компании.

Выбирать HRM-систему со стандартным набором функций или гибкую, чтобы подстраивать под себя. Ответ на этот вопрос зависит от планов вашей компании, и от того, насколько часто она склонна менять их. Предположим, ваша организация планирует расширяться, либо в ближайшие три-четыре года скорректировать направления работы, изменить стиль бизнес-процессов. В таком случае лучше однозначно установить автоматизированную программу с так называемой гибкой структурой, которую можно легко модифицировать без больших затрат. Если же компания не предполагает в обозримом будущем принципиальных изменений в своей системе управления, то лучше внедрять такую программу, в которой жестко задан стандартный набор функций. Преимущество подобных программ в том, что они уже опробованы на тысячах предприятий, вобрали в себя лучшие управленческие практики. Но учтите: выбрав такую систему, Вам придется подстроить свои бизнес-процессы под модель, реализованную в программе. Может, это и неплохо, но это так.

Но если говорить о других видах информации, то такая полярность вариантов доступа иногда создает проблемы. Предположим, тот, кто имеет доступ в определенный раздел программы, заболел. А в это время вдруг понадобилось получить статистическую справку по данному разделу. Что делать? Получается, никто, кроме заболевшего, не может запросить в программе данные? Получается, да. Чтобы избегать подобных ситуаций, нужны другие варианты доступа, позволяющие, к примеру, просматривать данные и запрашивать определенные сведения, но не редактировать их.

Кроме жесткого «Открыто/Закрыто», в программе Oracle HCM предусмотрен еще один вариант доступа к данным. Он так и называется – "Просмотр"». Иначе говоря, человек, наделенный таким правом доступа, может входить в программу и видеть все, что там происходит, наблюдать за общей картиной в разных отделах. Но редактировать данные он не может. Самое главное – этот сотрудник вправе запрашивать у программы статпоказатели и получать отчеты, использовать образцы документов (заполнять их и распечатывать), оформлять приказы, распоряжения. Это очень удобно. Можно наделить таким доступом, скажем, заведующую канцелярией или референта гендиректора. В системе «БОСС-Кадровик» возможность просмотра информации реализована через модуль «АРМ Руководителя».

Например, в производственной компании активно обучают сотрудников, причем не только новичков или включенных в кадровый резерв, но и тех, которые стабильно и долго работают в компании. Курсов, тренингов и семинаров так много, что «вручную» учитывать и планировать их стало очень сложно. Поэтому HRслужбе разрешили приобрести и установить HRM-систему.

Прежде чем выбирать программу, HR-директор вместе с подчиненными обсудил, кто именно и за что именно будет отвечать. Выяснилось, что необходимо сделать так, чтобы к одним и тем же блокам был доступ у разных сотрудников, причем разный уровень доступа – у кого-то полный, у кого-то частичный, причем к разным хранилищам. Например, по тому же обучению самый высокий уровень доступа, позволяющий вносить данные и менять даты и время занятий, должен быть у менеджера по обучению. А другим HR-ам и линейным руководителям нужны данные о тренингах и семинарах (без права изменять эти данные). HR-директор выбрал Oracle HCM, которая, помимо варианта доступа «Редактировать», предоставляет еще к определенному блоку информации доступ «Просматривать и распечатывать». Именно это и требовалось HR-службе.

Помимо «Открыто» и «Закрыто», программы SAP предлагает возможность назначить исполнителя для разных подразделов одного и того же блока. Например, HR-менеджера, который будет вести по какому-либо сотруднику или отделу определенный подраздел (а другой подраздел по этому же сотруднику/отделу – другой специалист). Можно сделать и так, что два HR-менеджера будут иметь разный доступ к сведениям о персонале, если каждому установить ограничения. Предположим, HR-у филиала открыть сведения только по сотрудникам филиала, а HR-у головного офиса – по персоналу своего департамента.

Директор по управлению персоналом компании «МегаФон», Ольга Филатова, делится опытом: У нас 33 000 сотрудников, и на оформление командировок уходило до недели. Сейчас – считанные минуты.

При таком количестве сотрудников и без автоматизированной программы даже такой простой вопрос, как оформление командировок, занимал неделю. Сотруднику нужно было написать заявку, отнести ее в бухгалтерию, затем согласовать с отделом персонала, получить командировочные в кассе и другие документы. Когда таких сотрудников не 10, а более 100 ежедневно, бухгалтерия и HR-ы оказываются просто заваленными бумагами. Вероятность ошибиться возрастает в разы. Все эти проблемы исчезли, как только мы автоматизировали этот процесс с помощью SAP HCM. Теперь процесс согласования и оформления многочисленных командировок происходит в считанные минуты. Удобно и сотрудникам, и HR-ам, и бухгалтерам.

«БОСС-Кадровик» и «1С: ЗУП» тоже предоставляют возможность разделить доступ сотрудников к разным разделам и блокам программы. Например, в «БОСС-Кадровике» это может сделать сам сотрудник, если Вы наделите его правами администратора и ознакомите с инструкцией по настройке разделения доступа. Ему необходимо воспользоваться специальным инструментом – системой разграничения доступа по ролям.

В 1С права доступа устроены следующим образом. Если пользователю назначить доступ «Открыто», то дополнительно можно предоставить ему следующие права (на выбор либо в сочетании) – «Просмотр», «Добавление новых записей без изменения существующих», «Изменение существующих записей», «Удаление».

Можно ли в одном и том же блоке одновременно работать нескольким сотрудникам? В общем-то, все программы позволяют одновременно работать нескольким пользователям в разных блоках. Скажем, бухгалтер рассчитывает зарплату в одном блоке данных, а в другом блоке HRменеджер в это же самое время оформляет по тем же сотрудникам командировочные. Но когда два сотрудника работают в одном и том же поле, некоторые программы ограничивают их действия. Например, в SAP есть опция, которая автоматически отменяет двойной ввод информации. Если один пользователь изменяет данные работника, то другой может только просматривать эти данные или использовать их, но не корректировать. А в 1С сотрудники в принципе не могут одновременно изменять один и тот же элемент – в системе это настроено изначально.

Автоматизирован ли процесс согласования документов с разными специалистами? Не все пользователи знают, что практически в любой программе можно настроить функцию «Оформление заявки». И тогда любой сотрудник сможет запросить справку либо отправить на согласование свое заявление на отпуск. Документ появится у тех специалистов, которые должны его увидеть и одобрить либо отклонить.

Например, в крупной оптово-торговой компании, в которой разные подразделения разбросаны по городу и области, один из работников решил взять кредит в банке, и ему понадобилась справка. Он воспользовался функцией «Оформить заявку» в автоматизированной HR-системе. После того, как сотрудник кликнул на

«Оформить заявку», перед ним открылось окно, в котором он сформулировал свой запрос в бухгалтерию. Как только сотрудник закрыл окно, запрос появился в бухгалтерии. Его видит и HR-департамент. Когда сотрудник бухгалтерии составил справку, нажал «Главному бухгалтеру». Тот распечатал справку и подписал, нажал «Готово». Программа известила сотрудника, что документ готов, и его можно забрать в канцелярии.

И сотрудники компании, и HR-ы смогут ускорить затяжной процесс согласования, будь то отпуск или план обучения, финансирование проектов. В SAP HCM функция согласования называется «Сервис самообслуживания». Открыв специальное окно, сотрудник видит всю информацию, которая касается его работы. Например, данные об остатке отпуска. В Oracle HCM эта функция реализована на корпоративном портале компании, где у каждого сотрудника есть свой профиль, аккаунт и логин. В «БОСС-Кадровике» сотрудники компании могут посмотреть, соласован ли нужный документ, в специальном модуле. Он называется «Личные данные».

Старший специалист по персоналу компании Sodexo Россия Елена Белова, делится опытом использования системы делопроизводства. В одной программе ведем кадровое делопроизводство, в другой – считаем зарплату.

В последнее время штат компании увеличился с 1500 до 3500 человек. Собирать и обрабатывать информацию стало сложно и мы приняли решение автоматизировать кадровое делопроизводство. На тот момент расчет зарплаты уже был автоматизирован в другой программе. Выбирая программу для автоматизации кадрового документооборота, мы руководствовались следующими критериями. Важно было, чтобы новая система позволяла вести кадровое делопроизводство без привязки к расчету зарплаты и интегрировалась с уже имеющейся у нас программой. Именно поэтому мы выбрали программу «БОСС-Кадровик». Вместе с компанией «Омега-Плюс» мы настроили обмен данными и автоматизировали формирование трудовых договоров с учетом специфики работы Sodexo. Автоматизация позволила облегчить документооборот в филиалах, которых у нас более 20, и ускорить консолидацию данных в целом по компании.

В каждом конкретном случае система настраивается в соответствии с запросом заказчика. А в 1С сотрудники могут взаимодействовать с HR-службой в режиме он-лайн через интерфейс «Рабочее место сотрудника», если на их компьютерах настроен удаленный доступ к программе.

Программа выдает только стандартные отчеты и аналитику либо по индивидуальному запросу пользователя? Практически любая из HRM-систем готова сделать для пользователя выборку по какому-либо показателю, скажем «Возраст сотрудников», «Образование». Но, как правило, тех отчетов, которые заложены в программе изначально, не хватает. Ведь в работе у HR-службы возникают разные проекты, порой требуются специфические данные. Например, нужно увидеть, сколько лет работают в компании сотрудники, включенные в кадровый резерв, либо понять, как долго в среднем болели работники в течение года.

Чтобы получить такой отчет по нестандартному запросу, в «БОСС-Кадровике» можно использовать один из двух инструментов: «Произвольные списки» или «Анализ кадровых процессов» (АКП). Если решите работать

с «Произвольными списками», вручную выбирайте поля, которые необходимы для отчета, перенесите данные в MS Word/MS Excel и там пометьте, в каком виде хотите получить этот отчет – диаграммы или графика. Набор полей можно сохранить в системе, а параметры, например, дату или пол, можно будет изменить, когда приступите к отчету в следующий раз.

Если Вы прибегните к модулю АКП, то все настройки (например, возраст, образование), которые Вы введете, полностью сохранятся в системе. Когда Вам понадобится аналогичный отчет, не придется заполнять все поля снова. Но в первый раз отфильтруйте нужные поля, потом выберите графический вид отчета, скажем, диаграмму. Перенесите все данные из программы в Excel, и отчет сформируется.

В Oracle HCM возможность формировать нестандартные отчеты реализована при помощи всех программ Microsoft Office – например, Excel, Word, Access. Но чтобы Вы могли формировать отчет, нужно еще на этапе внедрения программы настроить инструмент BI Publisher. И когда Вам потребуется сделать отчет, Вы сформируете его шаблон, например, в Word или Excel, просто вставляя в документ нужные поля из BI Publisher. Это делается простым перетаскиванием информации/текста мышью.

В системе SAP сформировать нестандартный отчет можно разными способами. Но популярных два. Если нужно сформировать несложный отчет по двум-трем показателям, то используйте инструмент «Оперативный запрос». Выбираете из списка, какую информацию и в каком формате хотите вывести, период, за который нужно задавать выборку, и отчет готов. Если же в отчете нужно совместить данные из разных источников, сделать его более наглядным, то для этого используйте инструмент Crystal Reports. Он представляет собой отдельное мобильное приложение SAP.

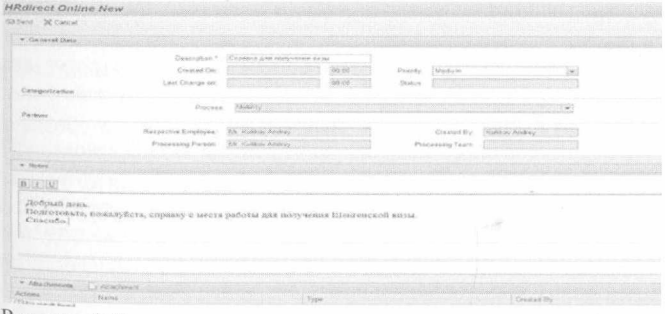


Рисунок 1. Запрос от сотрудника о получении справки с места работы в программе SAP HCM

В 1С отчеты подразделяются на два типа – унифицированные и универсальные. Отчеты первого типа изменять не получится, так как в них заложены типовые формы, утвержденные законодательством. Поэтому, чтобы сделать выборку по своим показателям, пользуйтесь универсальным отчетом, в который уже заложен конструктор. Нужно указать условия отбора, сортировки или группировки,

выбрать варианты оформления (диаграмму, таблицу). Все это можно сделать в меню программы, указывая нужные параметры в поле «Настройка параметров отчета». «Когда отчет будет готов, его можно выгрузить из базы и сохранить в следующих видах – MS Word/MS Excel, html, xml, текстовом файле txt и даже в формате pdf.

Антон Петровский, Директор по персоналу компании «Знак» об Oracle HCM: Табель учета рабочего времени заменила электронная ведомость премирования, и оплачивать сверхурочные стало проще.

После того, как мы установили систему Oracle HCM, нам не нужно ждать, когда сотрудник принесет заявление о том, что работал сверхурочно. Все это отражается в электронной ведомости премирования, которая заменила табель, которую раньше мы оформляли в бумажном виде и целиком переделывали ее, если вносили хоть одно изменение. Теперь же руководители подразделений прямо в системе указывают часы переработок и формируют свои ведомости. Затем специалист отдела организации труда и заработной платы проверяет их прямо в системе, утверждает и передает в бухгалтерию, которая начисляет деньги. Видно, в какой месяц и сколько сверхурочных работ было, когда люди работали в выходные. Словом, информация более достоверна и прозрачна, чем если бы всю эту отчетность сотрудник вел на бумаге.

Например, HR-директор промышленной компании попросил инспектора по кадрам получить данные о средней зарплате одной категории сотрудников – специалистов-технологов производственных отделов, а также запросить общую сумму затрат на ФОТ этих специалистов, включая Налог на доходы физических лиц (НДФЛ) и общий размер отчислений во внебюджетные соцфонды. Программа выдала данные за несколько секунд, причем предоставила также сведения о количестве ставок таких специалистов в компании, показала, в каких именно подразделениях есть эти ставки, вывела средний размер их зарплаты. Разумеется, выдала программа и общую сумму затрат на зарплату, включая НДФЛ, а также размер отчислений в фонды.

Если решите автоматизировать работу HR-службы, делайте это в четыре обязательных этапа:

Этап 1. Анализ бизнес-процессов. Выявите узкие места и обозначьте, что надо скорректировать.

Этап 2. Цели и задачи автоматизации процессов. Определите, что Вы хотите получить в итоге: увеличить скорость обработки информации, упростить согласование и т. д.

Этап 3. Выбор софт-решения или организация разработки своего приложения.

Этап 4. Внедрение автоматизированной системы и обучение персонала правильно с ней работать. Попросите специалистов из компании-провайдера прочитать курс лекций для ваших подчиненных.

3.5. Задание: «Интернет сайт»

Задание: Изучите информационное насыщение сайтов, задайте ключевое слово в поисковиках Интернет.

http://www.jobsmarket.ru/

http://www.job.kg/

http://job.desko.kg

1. Проведите сравнительный анализ порталов.
2. Который из них Вы предпочтете для поиска работы?

3.6. Практический пример: «Big Data для HR-а»

Цель: Получить практические навыки применения и использования возможностей Big Data для HR-.

Ответьте на вопросы:

1. какие две задачи вы должны научиться решать, чтобы уверенно управлять большими данными;
2. как правильно формировать запрос для автоматизированной системы, чтобы она проанализировала нужные данные;
3. где HR-специалист может пройти обучение по Big Data, сколько стоит такое обучение;
4. для чего рисовать «рыбью кость» и как она поможет с помощью автоматизированной системы получить варианты Ваших действий.

Производственная компания оправилась от кризиса и стала думать о том, чтобы увеличить выпуск продукции, а также расширить ее перечень. Для этого нужен персонал, но за последние два года компания дважды оптимизировала штатную численность. HR-служба стала срочно набирать новых сотрудников. Но уже через месяц стало ясно, что укомплектовать расширенный штат не так и просто. Больше всего проблем с узкими специалистами. Например, два технолога, которых компания раньше сократила, нашли новое место работы и возвращаться не хотят. Такая же ситуация с инженерами. HR-директор рассказал о сложностях с подбором гендиректору и заявил, что нужно повышать привлекательность компании как работодателя. Улучшать систему вознаграждений и премирования либо обогащать соцпакет, предоставлять другие бенефиты. Но для этого нужны средства.

Руководитель компании выслушал главу службы персонала и сказал: «Вы же понимаете, сейчас мы направим деньги в расширение производства. А Вы говорите про повышение зарплат и премий!» Подумав, гендиректор добавил: «Хорошо, я выделю средства. Но, во-первых, мне нужен четкий расчет, сколько и на что конкретно требуется. Во-вторых, Вы гарантируете мне, что затраты будут ненапрасными. Прямо покажите, как улучшение системы вознаграждений скажется на качестве подбора и эффективности новичков. Просчитайте все, сделайте отчет, из которого будет виден Ваш прогноз и взаимосвязь одного с другим. Используйте финансовые данные, а также показатели продаж».

Такая просьба озадачила HR-директора. Но он решил, что не будет отступать. Посоветовавшись с коллегами, он понял, что решить задачу, поставленную шефом, можно только с помощью Big Data (в переводе с английского Big Data – большие данные). Эти слова вошли в обиход после 2008 года, появившись в IT-сфере. Но постепенно подход к обработке данных стали использовать для управленческих целей, а также для решения экономических задач. Эксперты уверяют, что аналитика Big Data способна повысить рентабельность производственных предприятий на 10–12%, а в сервисных компаниях эта цифра может достигать 80%. HR-директора могут просчитывать эффективность от затрат на персонал, строить прогнозы, что компания получит от проектов, убедительнее представлять их руководству и находить верные решения проблем. Большие данные способны усилить конкурентоспособность компании.

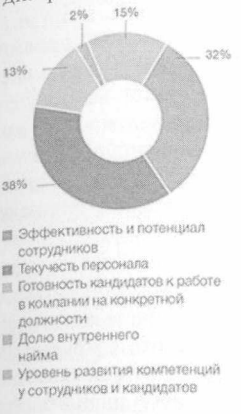
HR-службы получают возможность заниматься анализом данных, ведь их предостаточно. По каждому сотруднику есть информация о том, когда его приняли на работу, как он прошел испытательный срок и период адаптации, его результаты оценки и обучения, данные о производительности труда, личные сведения.

По мнению Алены Гейдт, директора управления по работе с персоналом Восточно-Сибирского банка ПАО «Сбербанк России», по количеству информации, которая есть в разных подразделениях организации, HR-служба находится на втором месте. Она лишь немногим уступает финансовому департаменту, но опережает маркетинг, продажи производственные подразделения.

Но пока для многих специалистов по управлению персоналом Big Data – это что-то новое и непонятное. Многие слышали про метод, но не знают, в чем его суть. Давайте попытаемся разобраться в этом.

Снежана Котова, заместитель председателя правления ГК «АвтоСпецЦентр» делится своим опытом: Не использовали Big Data, пока считали, что HR-ам достаточно разбираться только в локальных процессах. Руководство нашей компании, и я в том числе, придерживалось мнения, что специалисту HR-службы нужно разбираться лишь в том направлении, в котором он работает. Будь это подбор, документооборот, оценка. Но ситуация изменилась, когда потребовалось повысить эффективность HR-службы, используя имеющиеся ресурсы. Мы стали активно внедрять Big Data. Сейчас используем ее по пяти направлениям: подбор, оценка, развитие сотрудников, e-learning, работа на корпоративном портале. HR-менеджеры значительно быстрее решают задачи, и каждый из них выступает как руководитель направления.

Что чаще всего измеряют в компаниях с помощью Big Data представлено на диаграмме.



По результатам опроса на HR-director.ru

Big Data – это не система и не программа. Большинство HR-ов полагают, что это как-то связано с IT-сферой. Значит, Big Data – это новая программа, которую можно купить.

На самом деле это не так. Некоего цельного продукта, который называется Big Data, не существует. Этот термин обозначает умение управлять данными. Причем именно большими! Ведь сейчас HR-службы тоже управляют данными, ведут статистику. Скажем, учитывают увольнения, указывают причину, фиксируют, к какой категории относится покинувший компанию, а затем на основании этого рассчитывают текучесть. Или, к примеру, по количеству вакансий, закрываемых менеджерами по подбору, выявляют динамику, сезонные спады и рост, прогнозируют загруженность рекрутеров компании на будущие периоды.

Но это не большие данные в том понимании, в котором предполагает термин Big Data. HR-ы оперируют только показателями, которые связаны с HR-процессами. А большие данные – это анализ информации не только из HR-системы, но и из финансовой и маркетинговой электронной отчетности, из базы о продажах, из юридической и бухгалтерской программ. Словом, из разных источников. Благодаря этому Вы получите всесторонний анализ и наиболее корректные выводы.

Вам надо научиться решать две задачи!

Как видите, без электронных программ учета данных не обойтись. Причем одной HRM-системой ограничиваться не нужно. Особенно, если Вы намерены рассчитать, к примеру, эффективность от изменения системы мотивации, поощрений и наказаний. Потребуются данные из финансовой отчетности – прибыль компании и выработка на каждого сотрудника, отдача от обучения, если оно было.

Данные из автоматизированных электронных программ запрашивает HR. Но надо знать, что именно запрашивать. Это и есть первая задача: научиться формулировать, что затребовать в системе, какое задание ей давать. Вторая задача – корректно интерпретировать то, что система выдаст. Приведем краткие пояснения по каждой задаче.

Виктория Лобанова, директор дирекции по персоналу и организационному развитию «ОТП Банка» делится опытом:

Автоматизируете кадровые процессы – не забудьте пересмотреть нормы производительности HR-специалистов

Раньше считалось нормой, если один кадровик обслуживал 500 сотрудников. Сейчас стандарт другой – до 1800 человек. HR-бизнес-партнер раньше поддерживал подразделения с общей численностью не более 3000 сотрудников, а сейчас есть примеры, когда он выступает партнером для компаний со штатом

10 000 сотрудников. Словом, норма выработки меняется, планка становится выше из-за активной автоматизации HR-процессов. Запросить новые показатели производительности, кстати, можно у консультантов аудиторских компаний.

Чтобы понять, как запрашивать данные, мыслите бизнес-категориями. Предположим, Вам нужно выяснить, как удерживать сотрудников, которые входят в кадровый резерв. А предварительно понять, кто из резервистов может уйти в ближайшее время. Ограничиваться, как всегда, опросом не стоит, так как нужна структурированная информация с цифрами. Какие данные запросить в системах электронных данных, чтобы получить такие цифры? Какие именно показатели отражают настроения и намерения сотрудников, включенных в кадровый резерв, уровень их мотивации?

Взгляните на проблему глазами не только HR-а, но и руководителя компании, собственника бизнеса. Исходя из этого и запрашивайте данные в системах. Только не стремитесь запросить как можно больше показателей, иначе получится винегрет. Сейчас в любой компании – море информации о работе сотрудников и организации в целом. Известно высказывание председателя Совета директоров компании Google Эрика ШМИДТА: «С момента, когда возникла цивилизация, и до 2003 года человечество создало пять эксабайтов данных. Сейчас люди создают 5 эксабайтов за два дня. И скорость лишь увеличивается». Поэтому Ваша задача – не брать лишнее, очищать информацию.

Например, компания по производству оборудования вкладывает большие средства в развитие своих ключевых специалистов. Их включают в кадровый резерв, обучают управленческим качествам, направляют на стажировки за рубеж. Но иногда резервисты внезапно увольняются. Чтобы разобраться в проблеме, HR-директор сформулировал запрос для HRM- и CRM-систем. В список данных, которые он запросил в системах, вошли такие: показатели работы резервистов (KPI) за полгода до того, как они были включены в резерв, и за то время, пока они в этом резерве пребывают. Кроме того, информация о прибыльности и убыточности подразделений, в которых работали резервисты, а в связке с этим – затраты на мотивацию этой категории сотрудников, отдачу от работы до обучения и после.

HR решил, что надо запросить также данные о том, насколько активно ценные специалисты выдвигали себя на работу в проектах, продолжительными ли были эти проекты, успешно ли завершились. Наконец, глава службы персонала понял, что надо учесть и оценки, которые ставят компании клиенты за продукцию и услуги. Результаты, которые выдали системы, показали: у резервистов, несмотря на обучение, неважные показатели в работе. Клиенты недовольны и ставят низкие оценки. Странная ситуация. Скорее всего, сотрудников обучают не тому, чему нужно. HR запросил данные по клиентам. И стало ясно, в чем дело. Структура клиентов изменилась, у них появились другие предпочтения и запросы, а в компании работали, как прежде. Управленцы упорно не замечали диссонанс. Ключевые же специалисты замечали и именно из-за этого покидают компанию. Ведь чему бы их ни обучали в резерве, это не имело смысла, так как применять это на практике уже не надо. Но применять требуют, и это приводит к низким результатам.

Следовательно, причина низких результатов специалистов и недовольства клиентов – неэффективное управление подразделениями. HR рассказал об этом гендиректору и предложил провести для руководителей подразделений коучинг-сессии. Цель – изменить поведение управленцев. Тех же, кто не изменится, решили отстранить от управления коллективами подразделений.

Яна Алферова, Директор по организационному развитию и управлению персоналом компании Acumatica говорит об использовании систем:

О стабильности можно говорить, когда сотрудник вовлечен в дела компании, эффективно работает и не планирует уходить. Требовалось найти ответ на вопрос «От чего зависит стабильность персонала нашей компании?». Выделили 4 характеристики. Чтобы запросить данные в HRM-системе, опирались на составляющие качества:

1. социально-психологические факторы сотрудников, которые стабильны в организации;
2. эффективность стабильных сотрудников – уровень и норма;
3. быстрая адаптация в компании и ее причины;
4. причины увольнения людей.

Как результат – программа удержания ключевых сотрудников. Загрузив информацию по четырем характеристикам в HRM-систему, мы проще и быстрее находим ответы на вопросы о стабильности.

Выводы, которые выдаст система, ценны. Но не воспринимайте их прямо. У Big Data две цели:

Система возьмет те данные, которые Вы укажете, проанализирует их и выдаст справку. В ней будут некие выводы. Они могут указывать на скрытые проблемы, на лишние звенья в бизнес-процессах и на неоправданные расходы, рекомендовать, как повысить эффективность персонала.

Но не торопитесь сразу что-то предпринимать, следуя этим выводам, не начинайте кардинально изменять работу. Соотносите выводы системы с реальностью. Помните: окончательное решение, как действовать, принимаете Вы, а не система. У Big Data два предназначения. Первое – выявить взаимосвязи и закономерности между разными процессами и функциями. Второе – обработав данные за прошлые периоды, учитывая взаимосвязи, выдать прогноз. Как всем этим распорядиться, решаете Вы, а не система.

Например, в крупной энергетической компании в штате работают 200 инженеров. Они курируют монтаж сложного оборудования. Когда посчитали, во сколько они обходятся компании, и сравнили с отдачей от их работы, то поняли, что они слишком дорогие специалисты. Гендиректор был убежден, что в отрасль инженеры идут неохотно, поэтому приходится им щедро платить. HR-директор проанализировал эффективность этих сотрудников с помощью Big Data и увидел: у них есть опыт и технические навыки, но нацеленность на результат крайне низкая. После этого при подборе инженеров стали отдавать предпочтение тем, у кого есть стремление достичь результат, а не богатый опыт и знания. Благодаря этому вскоре удалось уменьшить количество этих специалистов на 15%. А через полгода стали случаться аварии на объектах. Инженерам недоставало профессиональных компетенций. Пришлось менять подход к подбору, искать зо-

лотую середину – подбирать таких, кто и нацелен на результат, и обладает нужными техническими знаниями.

Чему и где нужно поучиться?

Во-первых, формулировать запрос. Он должен быть понятен системе: какие данные взять и что с ними делать. В этом есть свои тонкости. Данные, которые Вы запрашиваете, должны быть в принципе соотносимыми. Нельзя, к примеру, сравнивать килограммы продукции и количество людей. Если Вы хотите узнать, какова выработка продукции на одного человека, то следует правильно оформить такой запрос.

Во-вторых, чтобы справляться с первой задачей, Вам нужно создать глоссарий или словарь данных. Если говорить проще, прописать для программы, как ей понимать «текучесть», «эффективность труда», «компетенции». К примеру, включать ли в расчет текучести тех сотрудников, которые отработали в компании шесть месяцев? Ведь они прошли испытательный срок. Но вроде бы еще не стали полноценными сотрудниками. А как классифицировать тех, кто недоработал до года всего день? Словом, Вам надо дать определение различным данным и показать, как они могут объединяться с данными из других HR-направлений.

Кстати, некоторые определения, например «выработка на одного сотрудника», «прибыль в пересчете на подразделение», будут затрагивать и финансовый отдел. Поэтому, прописывая глоссарий, Вам придется взаимодействовать с другими подразделениями. Не обойтись в этом деле и без помощи IT-специалистов.

В-третьих, Вам нужно понять, как чистить систему от лишних данных. Ведь они засоряют ее, приводят к некорректным выводам, вводят в заблуждение. Поля в системах заполняются неправильно, информация дублируется, устаревает, появляется много противоречивых данных. Все это надо уметь приводить в порядок.

Где этому поучиться? На рынке есть немало предложений от IT- и консалтинговых компаний. Они организуют курсы по управлению Big Data. Некоторые из них смотрите в таблице ниже. Стоимость обучения зависит от продолжительности курса, его программы и варьируется от 20 000 до 100 000 рублей. Для IT-специалистов есть курсы, цена которых достигает и 200 000 рублей.

Таблица. Где учиться Big Data и из каких модулей состоит программа

Организатор, продолжительность, форма обучения	Программа курса
1. Курс «Big Data для руководителей»	
Организатор: Школа новых медиа Продолжительность: 1 месяц (48 часов)	1. Основные понятия и принципы Big Data 2. Области применения Big Data 3. Алгоритм запуска Big Data в своей компании

Организатор, продолжительность, форма обучения	Программа курса
Форма: очная	
2. Курс «Data-MBA»	
Организатор: Школа данных «Билайн» Продолжительность: 1,5 месяца (20 часов) Форма: очная	1. Машинное обучение: мифы и реальность 2. Машинное обучение, применение в бизнесе 3. Анализ социальных сетей 4. Рекомендательные системы 5. Анализ текстов 6. Анализ больших данных 7. Programmatic реклама 8. Deep learning, анализ изображений и видео 9. Рынок данных 10. Компетенция работы с данными и аналитики внутри компании
3. Курс «Работа с данными и аналитика больших данных»	
Организатор: Сетевая академия «ЛАНИТ» Продолжительность: 5 дней (40 часов) Форма: очная	1. Введение в аналитику больших данных 2. Жизненный цикл аналитики данных 3. Анализ базовых методов анализа данных с использованием R 4. Углубленная аналитика – теория и методы 5. Углубленная аналитика – технологии и инструменты 6. Эндшпиль, или Собирая все вместе
4. Курс «Big Data и Машинное обучение для менеджеров»	
Организатор: Digital Technologies School Продолжительность: 2 дня (6 часов) Форма: очная	1. Что такое большие данные и машинное обучение 2. Что нужно знать менеджеру о машинном обучении 3. Машинное обучение в маркетинге

Наталья Федорова, Директор по персоналу компании «Агро-Инвест»: Внедрили Big Data в качестве эксперимента в одном из тепличных хозяйств – учитывали результаты работы и начисление зарплаты

Мы решили измерить эффективность работы специалистов, применив IT-технологии. Для каждого сотрудника приобрели смартфон, в него загрузили программу, которую нам разработали. В ней перечислены все виды работ, выполняемые специалистами тепличного хозяйства, и нормы труда. Информацию

из программы, кстати, можно выгружать в 1С. Смартфоны выдали работникам. Отчеты стали приходить в HR-службу, в бухгалтерию и руководителю хозяйства в электронном виде. Теперь мы точно знаем, какова продуктивность каждого, правильно ли разработаны нормы выработки и другие показатели.

Если Вы прошли обучение, но чувствуете себя неуверенно. Один из вариантов действий в таком случае – заключить договор со специалистом по Big Data, скажем, на полгода. Пусть он приезжает к Вам и помогает, выступает в роли наставника, когда Вы работаете с большими данными в своей компании.

Еще один вариант – нанять специалиста по Big Data в штат HR-службы, если есть такая возможность. Если нет, можно отдать работу с большими данными на аутсорсинг. Вы будете ставить задачи сторонним специалистам, работающим с вашей организацией по договору, а они эти задачи выполнят.

Еще одно решение – снова пройти обучение и усовершенствовать свои навыки и знания по работе с Big Data. Если Вы по образованию психолог, то наверняка справитесь. Ведь в вузе Вас обучали статистике, тестированию и критическому мышлению.

Начинайте с того, что сформулируйте проблему. Нарисуйте «рыбью кость»

Прежде чем думать о том, какие данные запросить и поручить системе проанализировать, спросите себя: «Какую проблему я хочу решить и какое решение принять?». Например, повысить качество подбора, получая прогноз о том, как конкретный кандидат поведет себя после того, как Вы возьмете его на работу. Следовательно, скорректировать порядок подбора новичков. Или, к примеру, повысить мотивацию sales-менеджеров и добиться роста продаж.

Сформулировав проблему, определите, из-за чего она возникла. Можете сделать это совместно с управленцами или сотрудниками компании, организовав мозговой штурм. Фиксируйте предполагаемые причины, обозначайте главные и менее важные. Используйте для этого диаграмму ИСИКАВА. Ее еще называют «рыбья кость»: ячейки располагаются по отношению друг к другу так, что вместе напоминают скелет рыбы.

Схема. Диаграмма «рыбья кость» для бизнес-кейса «Упали продажи»

Какой системой обзавестись, чтобы управлять Big Data. Подойдет и HRM-система, но ее может оказаться недостаточно, если потребуется информация о финансах и продажах. Любая автоматизированная система, созданная на базе Watson от IBM, не требует специализированных знаний. Fusion HCM от Oracle вооружен инструментом прогнозной аналитики. Он выявляет потенциальные проблемы в развитии талантов. То же в состоянии делать и Workforce Intelligence от SAP. Есть неплохие предложения от Mercer и Visier. Все эти системы собирают данные, не относящиеся к HR, помогают наблюдать за производственными показателями. А Platfora, Splunk, к примеру, интегрируются с Hadoop и MapReduce и собирают и анализируют данные, в том числе из соцсетей.

Например, на совещании коммерческий директор попросил подчиненных предположить, почему падают продажи. Специалисты стали говорить, а глава службы персонала, который присутствовал на совещании, нарисовал на флипчарте рыбью кость и начал записывать. В «голове» рыбы он зафиксировал общую проблему, в «больших костях» – значительные причины. В «мелких костях» – менее важные. Что получилось, смотрите ниже на схеме. Глава службы персонала вмешался в обсуждение и спросил:

– Вы сказали, что у менеджеров низкая эффективность. Как это стало понятно?

– У нас продажи на одного менеджера 1 миллион, а у конкурентов – 2 миллиона, – ответил коммерческий директор.

– А почему у нас так? – продолжал HR.

– У них более маржинальный продукт и более мотивированные продавцы.

– То, что продукт недостаточно маржинальный – проблема производственного отдела, а мотивация продавцов – проблема HR-службы. Согласны? – подытожил HR-директор.

Сотрудники коммерческой службы утвердительно закивали. Директор по персоналу выделил три главных причины: нехватка навыков холодных звонков, низкая мотивация менеджеров, нехватка полномочий у менеджеров. Каждую из них требовалось проанализировать, чтобы выдвинуть гипотезы.

Артем Шаповал, руководитель практики анализа больших данных компании Data scientist Big делится проблемами при освоении Big Data. Тяжело овладевают Big Data HR-ы с неправильными установками. Иногда мешает корпоративная культура компании.

Многие специалисты по управлению персоналом, которые приходят на обучение, на самом деле не хотят учиться работать с Big Data. Не раз наблюдал такое. Одна женщина мне сказала: «Это нужно, скорее, экономистам и специалистам плановых отделов, а не мне. Я не должна утопать в цифрах». Конечно, при таком настрое не стоит овладевать Big Data. Но бывает, что помеха в другом – в корпоративной культуре компании. HR знает, что работодатель не ждет от него серьезных исследований и прогнозов, не считается с его мнением. И желание обучаться у такого HR-а невысокое.

Определите, какие данные запросить в системе по каждой основной причине проблемы. К примеру, одна из причин падения продаж, о которой говорится в примере (выше), – нехватка у специалистов навыков холодных звон-

ков. Формулируйте к этой причине любой из вопросов, который приходит в голову и который может иметь отношение к ней. Скажем, такие: «У какого менеджера продажи 2 миллиона или более?», «Какой опыт у каждого менеджера, сколько лет он работает в продажах?», «Результаты оценки менеджеров, которые не продают на 2 миллиона», «Квалификация и образование каждого менеджера по продажам».

А по причине «Низкая мотивация менеджеров по продажам» фиксируйте даже вопросы личного характера: «Сколько детей у каждого менеджера?». Ведь это тоже может влиять на качество его работы и мотивацию. Ответ Вы сможете получить, ведь по крайней мере в HRM-системе есть сведения по каждому сотруднику компании, включая семейное положение и количество детей.

Например, руководство компании задалось вопросом: «А эффективна ли наша система обучения?». Это, как рассказала HR-менеджер Надежда ПАНОВА, дало толчок запуску проекта Big Data. Специалисты HR-службы собрались на мозговой штурм. Сначала решили выяснить: «Что для нас является эффективностью? В чем она заключается?». HR-ы сошлись на формулировке: зависимость стоимости обучения от времени, потраченного на него, а также количество сотрудников, которых после учебы продвинули по карьерной лестнице (в % от общего количества обученных).

После этого специалисты по управлению персоналом сформулировали запросы для электронной системы. Они выглядели так: «Количество тренингов по программе», «Количество участников», «Сколько людей завершили обучение?», «Сколько было продвижений среди тех, кто успешно прошел обучение», «Эффективность сотрудников, которые успешно прошли обучение», «Результативность выполнения индивидуального плана развития».

В ответ на запрос система выдала справку, из которой следовало: 52% слушателей повышены в должности и эффективно работают. Это подтверждается результатами оценки исполнения функций и достижения индивидуальных планов развития. Следовательно, и обучение в компании эффективно.

По выводам системы постройте гипотезы – как действовать. Выделите две и реализуйте пилотный проект

Предположим, система, обработав данные по Вашему запросу, указала: между заданиями, которые менеджеры по подбору просят выполнять кандидатов, и тем, насколько успешно эти кандидаты, став сотрудниками компании, трудятся, нет никакой связи. Человек может хорошо выполнить задание на бумаге, но при этом плохо работать. Более того, система указала, что большинству кандидатов не близки ценности компании, поэтому и не срабатывает система мотивации.

Что предпринять, исходя из таких выводов? Отменить задания на собеседованиях? Лучше изучить внутренние установки кандидатов и пересмотреть ценности компании? Изменить систему мотивации? Есть как минимум три варианта действий. Иначе говоря, три гипотезы. Хвататься за все и стремиться реализовать все три рискованно и сложно. Поэтому выделите две и реализуйте их. Но не в масштабе всей компании, а в рамках одного-двух подразделений. Посмотрите, какими будут результаты, есть ли изменения в нужную для Вас сторону.

Затем решайте, внедрять ли новшества для всех сотрудников. На проверку каждой гипотезы уходит, как правило, одна-две недели.

Например, получив из HRM-системы данные по запросу о мотивации менеджеров по продажам, HR-директор сформулировал две гипотезы. Первая: не менее чем на 90% выполняют план продаж менеджеры, у которых есть двое детей. У них выше мотивация. Вторая гипотеза: план продаж выполняют не менее чем на 90% менеджеры, которые владеют навыками холодных звонков. Обсудив гипотезы с гендиректором, HR решил запустить сначала пилот по первой гипотезе. Всем менеджерам с детьми поставили задачу: каждому за пять рабочих дней реализовать товара на 300 тысяч рублей. Кто справится, получит дополнительный бонус. Через неделю подвели итоги. Почти все менеджеры выполнили план более чем на 100%, то есть перевыполнили его.

После этого директор службы по управлению персоналом реализовал вторую легенду. Такую же задачу поставили тем sale-sменеджерам, у которых либо нет детей, либо есть лишь один ребенок. Когда подвели итоги, увидели: на 100% план выполнили только двое из группы. Таким образом, можно сделать вывод: количество детей влияет на мотивацию сотрудника. Такие специалисты трудятся лучше. HR-директор решил взять это на вооружение – учитывать при подборе специалистов по продажам.

Важные выводы

Работая с Big Data, отталкивайтесь от управленческой проблемы. Сначала четко сформулируйте ее, затем выработайте задачу. И только после этого определяйте, какие данные анализировать.

Вырабатывайте бизнес-взгляд на проблему. Прикидывайте, какие данные, кроме тех, что связаны с HR-работой, нужно проанализировать. Например, о прибыли в расчете на одного сотрудника.

Не торопитесь сразу что-то менять, получив справку из электронной системы. Сначала все действия сформируйте как гипотезы. Из них выберите две важные и реализуйте как пилотный проект.

3.7. Эссе: «Правовое обеспечение системы управления персоналом»

Цель: Изучить нормативно-законодательную базу регулирующую сферу управления персоналом на территории Кыргызской Республики.

Задание:

1. Ознакомьтесь с подборкой нормативно законодательных актов регулирующих деятельность, связанную с управлением персонала в Кыргызстане
2. Ознакомьтесь с Трудовым законодательством КР.
3. Ознакомьтесь с материалом на поисковое слово «трудовое право», «трудовые конфликты».
4. **Напишите эссе на тему: «Мои трудовые права нарушены. Как я собираюсь их отстаивать?»**

3.8. Задание: «Трудовой договор»

Цель: Изучить содержание трудового договора и получить навыки составления трудовых договоров между работодателем и работником.

Задание:

1. Ознакомьтесь с типовыми примерами Трудового договора используя ресурсы поисковой системы

2. Составьте собственный трудовой договор.

3.9. Задание: «Трудовой кодекс»

Дайте юридическую оценку ситуации с ссылкой на статью ТК КР:

1. В отдел кадров предприятия обратились слесарь Акаев А.Г. и инженер- программист Сизова И.С. с просьбой принять их на работу. 11 апреля был издан приказ о зачислении обоих работников с 8 апреля с испытательным сроком после того, как они принесли трудовые книжки и справки о наличии жилья. Фактически Акаев А.Г. по просьбе мастера приступил к работе 4 апреля, а Сизова И.С. начала работать с 14 апреля в связи с домашними обстоятельствами, о которых она поставила в известность начальника вычислительного центра.

С какого момента трудовой договор считается заключенным?

В течении какого периода работники должны рассматриваться как находящиеся на испытании?

Какие нарушения трудового законодательства допущены администрацией?

2. Соловьева И.А. была принята на работу экономистом. С учетом ее знания и опыта администрация возложила на нее дополнительные трудовые обязанности за счет уплотнения рабочего дня:

1) составление должностных инструкций для заводского административно-управленческого персонала;

2) оказание помощи главному бухгалтеру при составлении годового баланса;

3) постоянное представительство в комиссии по инвентаризации оборудования.

Соловьева И.А. обратилась к администрации предприятия с заявлением в котором указала, что перечисленные обязанности выходят за рамки ее должностных обязанностей, поэтому в данном случае имеет место перевод на другую работу, требующую согласия работника.

Дайте юридическую оценку сложившейся конфликтной ситуации?

3. Бухгалтер Львова О.О. в конце года (с 15 декабря) была переведена в порядке временного замещения на должность заболевшего старшего бухгалтера сроком на 1,5 месяца. 10 февраля текущего года она попросила администрацию освободить ее от замещения, так как срок перевода истек. Поскольку старший бухгалтер продолжала болеть, администрация вновь издала приказ о переводе Львовой О.О. на 1 месяц.

В июле того же года она вновь была переведена на другую работу для замещения в течении 2-х недель кассира базы. Она отказалась от перевода, за что ей был объявлен выговор.

Права ли администрация? Каков порядок оплаты труда в этом случае?

4. Токарь Соломин С.В. подал 12 марта заявление об увольнении по собственному желанию. 16 марта он подал второе заявление, в котором просил считать недействительным первое заявление, так как передумал уходить с работы. В этот же день приказом по заводу его уволили с работы по собственному желанию на основании заявления от 12 марта.

Законы ли действия администрации?

5. Смирнова Т.А. проработавшая в должности экономиста 12 лет, была уволена по сокращению штатов. Считая увольнения незаконным, Смирнова Т.А. обратилась в суд. В заявлении она указала, что является студенткой заочного отделения техникума, имеет на иждивении двух малолетних детей (5 и 8 лет). Оставленный на работе кассир имеет высшее образование, стаж работы экономистом 2 года, иждивенцев нет.

Какое решение должен вынести суд?

6. Вахтер Кузнецов В.А. 10 октября уснул на дежурстве, за что ему был объявлен выговор. 2 января следующего года Кузнецов явился на работу в нетрезвом виде. Администрация предала дело об этом проступке на рассмотрение товарищеского суда, который вынес решение об увольнении Кузнецова В.А. с работы. 10 февраля был издан приказ об увольнении. Согласия профкома об увольнении администрация не получила, поскольку имелось решение товарищеского суда.

Законны ли действия товарищеского суда и администрации?

7. Астахова И.А. была принята с 5 января на временную работу сроком на 4 месяца для замены нормировщицы Поповой А.И., которая ушла в отпуск по беременности и родам. После окончания этого отпуска Потапова А.И. ушла в отпуск по уходу за ребенком до достижения им 1,5 лет. При возвращении Потаповой А.И на работу администрация уволила Астахову И.А. без согласия профкома, без выплаты выходного пособия и компенсации за неиспользованные дни отпуска, ссылаясь на то, что она была зачислена на временную работу.

Законны ли действия администрации?

8. На основании графика сменности, утвержденного, директором, подросткам, не достигшим 18 лет, установлена 8-часовая рабочая смена. В целях недопущения переработки нормы рабочего времени в неделю подросткам от 16 до 18 лет предусмотрено предоставление 3-х выходных дней.

Дайте юридическую оценку законности приказа?

9. В связи с необходимостью ухода за престарелой матерью (инвалидом 2 группы), Савиной М.А. был установлен неполный рабочий день. После смерти матери Савиной М.А. администрация предложила работнице перейти на полный рабочий день, но она отказалась.

Как должны быть урегулированы отношения сторон в этом случае?

10. Начальник цеха в целях выполнения месячной производственной программы предложил работникам цеха в устной форме остаться после смены на 5 часов. Это поручение ими было выполнено. Директор отказался оплачивать сверхурочные работы, ссылаясь на отсутствие приказа.

Законны ли действия директора?

Были ли допущены нарушения законодательства о сверхурочных работах?

11. Начальник узла связи Петров В.И., находясь в очередном отпуске, был вызван на работу в связи с производственной необходимостью. Петров отказался выйти на работу, за что руководство наложило на него дисциплинарное взыскание.

Дайте правовую оценку ситуации.

12. 5 октября Ефимов В.Д. вышел на работу в нетрезвом состоянии и был отстранен от работы. Поскольку факт появления в нетрезвом виде был подтвержден актом, директор предприятия объяснения от Ефимова не потребовал и 11 ноября издал приказ, которым ему был объявлен выговор и понижен тарифный разряд на 2 месяца.

Законен ли приказ?

13. Зверева Г.В, работала дежурной по гостинице. Во время ее дежурства из номера гостиницы были похищены вещи стоимостью 1000 долларов. По решению суда гостиница уплатила потерпевшей 10 тыс. долларов и понесла судебные расходы в размере 10 тыс. сом. Представитель гостиницы предъявил к Зверевой иск о взыскании 57 тыс. сом. Исковые требования обосновывались тем, что со Зверевой был заключен договор о полной материальной ответственности.

Какое решение вынесет суд?

14. Работодатель XXX, международная компания, сокращает численность штата, но и одновременно набирает нового сотрудника в тот отдел с которого сокращают численность штата, набор проходит без конкурса и официальной вывески.

Законно ли сокращение штата при наборе новых сотрудников с заключением срочного так и на бессрочного трудового договора?

15. Могут ли начальство не выдать отпуск сотруднику госбюджетной организации на законных основаниях, если он хочет уволиться. При этом служащий отработал в должности ровно 1 год.

Представьте юридическую оценку данной ситуации.

16. Неля написала заявление об увольнении по собственному желанию, но директор не подписывает, что ей делать?

Представьте юридическую оценку данной ситуации.

17. Айсулу приняли на работу с испытательным сроком на 1 месяц, вместо уволившейся Гули. У Гули в приказе указано что ей предоставляется отпуск с последующим увольнением. Каким должен быть приказ о приеме Айсулу?

Представьте юридическую оценку данной ситуации.

18. Айгерим работала 2 года в университете. Трудовой договор составляли с сентября по сентябрь. Но в этом году ей в отделе кадров заявили, что не будут подписывать договор из-за одежды (носит платок). Тем не менее, разногласий по этому поводу с непосредственным начальством у нее не было.

Считаете ли вы что права Айгерим нарушены?

19. Николай проработал на предприятии 25 лет. Оформился на пенсию по выслуге лет в октябре 2016 года. В феврале 2017 года его пригласили в отдел кадров и предложили написать заявление о переводе на срочный трудовой договор. Он не зная о том, что срочный трудовой договор заключается на определённый срок написал заявление.

Правомерно ли поступили с Николаем?

20. Кате и ее 2 знакомым ОсОО XXX.KG не дают зарплату за март и апрель в размере более 80 000 сом. Трудового договора они не подписывали, ничего, кроме живых свидетелей нет. Оклад им не платили, так как были внештатниками, только %. Правда, на каких-то документах они писали иногда свое имя, на расходниках расписывались.

Что бы вы порекомендовали?

21. С Виктором, как с пенсионером заключили срочный трудовой договор на один год. Через год его продлили ещё на год. И вот так по одному году продлевают 7 раз — 7 лет. Виктор дает согласие и подписывает договор.

Законно ли такое продление договора?

22. Марс на работе находится на испытательном сроке, работает пока только вторую неделю, но понял, что работа эта ему не подходит. За сколько времени заранее нужно предупредить начальство об уходе? Он работает в ЧП и ещё он подписал трудовой договор, но копии его экземпляра у него нет. Зарплату он ещё не получал.

Подскажите, как Марсу лучше поступить в этой ситуации?

23. Антонина проработала в бюджетной организации один год и 4 месяца, после чего ушла в декретный отпуск.

Положен ли ей трудовой отпуск после декретного отпуска?

24. Марина работала в кыргызско-российском лицее Себат с 2013 по 2015год. Она ушла в декретный отпуск в 2016 году, родила двоих и продлила заявление. Хотела обратно устроиться на работу, сказали что мест нет. Что ей делать в такой ситуации?

Представьте юридическую оценку данной ситуации.

25. Айнура работает в ГП «Кыргыз Почтасы» менее года. Полагается ли ей по закону отпуск?

Представьте юридическую оценку данной ситуации.

26. Дамира работает на государственном предприятии, и в связи с реорганизацией попадает под сокращение. Положена ли ей компенсация? Если ей предложат место не равнозначное предыдущему и она откажется, то будет ли ей выплачена компенсация или нет?

Представьте юридическую оценку данной ситуации.

27. Болот является учредителем одной частной компании. В настоящее время деятельность данной компании не приносит достаточной прибыли, в связи с чем на сегодняшний день остро встал вопрос о том, чтобы ликвидировать компанию, либо сократить штат работников, поскольку средств для содержания прежнего штата нет.

Какой порядок действий вы предложите Болоту?

Тема 4. Анализ кадрового потенциала

4.1. Анализ кадрового потенциала предприятия ООО «Мастер»[12]

Цель: Провести анализ кадрового потенциала предприятия и выявить резервы его повышения.

Задание:

1. Ознакомьтесь с нижеприведённым материалом.
2. Выберите собственный объект исследования
3. Проведите подобный анализ самостоятельно.
4. Оцените результаты, сделайте выводы и дайте собственные предложения.

Существует множество способов повышения конкурентоспособности предприятия. Одним из таких способов является улучшение использования кадрового потенциала. Объектом исследования является предприятие ООО «Мастер».

В ООО «Мастер» работники хорошо знают друг друга, так как работают вместе не один год и, кроме того, существует жесткая система отбора при приеме на работу, поэтому люди, устраивающиеся на предприятие, либо увольняются

Источник: [12] http://www.rusnauka.

сразу, либо остаются. Как правило, это происходит в период испытательного срока. Условия договора, которые подписывают с теми, кто выдержал испытание, жесткие. Если в подразделении из-за неправильных действий руководителя или его подчиненных возникла сложная ситуация, то дается какое-то время, чтобы исправить положение собственными силами или с помощью других специалистов, либо руководитель понижается в должности, и на его место приходит тот, кто способен вывести ситуацию из тупика.

В таблице 4.1.1 представлена динамика движения кадров за 2006-2008гг.

Таблица 4.1.1 - Динамика движения кадров ООО «Мастер»

Показатели	2009г	2010г.	2011г.	Темп роста к 2009 г.	
				2010	2011
Всего человек	65	68	70	+ 3	+ 5
Принято (чел.)	6	5	10	- 1	+ 4
Уволено (чел.)	3	3	8	0	+ 5

Из таблицы 1 видно, что на предприятии за исследуемый период шел процесс формирования коллектива. И только в 2011 году начинается приток новых кадров, хотя цифра уволенных все также растет. Текучесть кадров влияет на снижение эффективности производственно-хозяйственной деятельности.

Средний возраст персонала равен 38 годам, однако, более продуктивным является представление возрастной структуры путем группировки по годам, представленный в таблице 4.1.2.

Таблица 4.1.2. Возрастная структура персонала ООО «Мастер»

Возраст	2009год		2010 год		2011 год	
	Чел.	Уд. вес	Чел.	Уд. вес	Чел.	Уд. вес
Моложе 18 лет	3	5%	3	4%	4	5%
До 25 лет	10	15%	11	16%	12	17%
До 30 лет	14	21%	14	21%	13	19%
До 40 лет	7	11%	8	12%	7	11%
До 50 лет	22	34%	23	34%	25	36%
До 60 лет и старше	9	14%	9	13%	9	13%
Всего:	65	100%	68	100%	70	100%

Увеличение численности персонала старше 50 лет обосновано тем, что они имеют большой стаж работы. Важным показателем стабильности предприятия квалификации специалистов является показатель общего стажа у сотрудников, показатель продолжительности работы на данном предприятии и показатель продолжительности работы в данной должности.

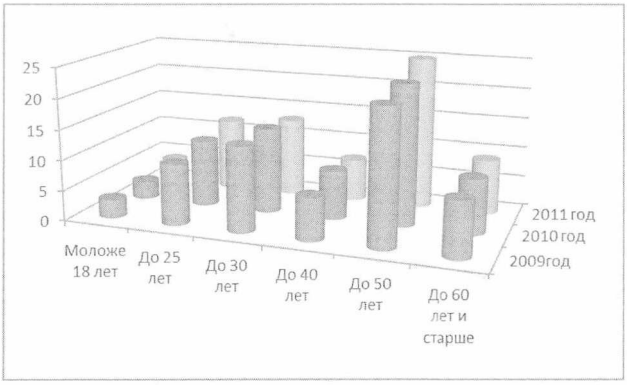


Рис. 4.1.1. Структура персонала по возрасту (чел)

Динамика и структура персонала ООО «Мастер» по общему стажу работы специалистов: старше 50 лет – 52% от общей численности, а по продолжительности общего стажа работы специалистов свыше 20 лет стажа - 16% от общей численности. Следует отметить, что работников со стажем работы 10 лет и более преобладающая часть, более 50 %, что говорит об опытности и стабильности персонала.

Показатели производительности труда ремонтных бригад (штукатуры - маляры и слесари-сантехники) представлены на рис. 4.1.2.

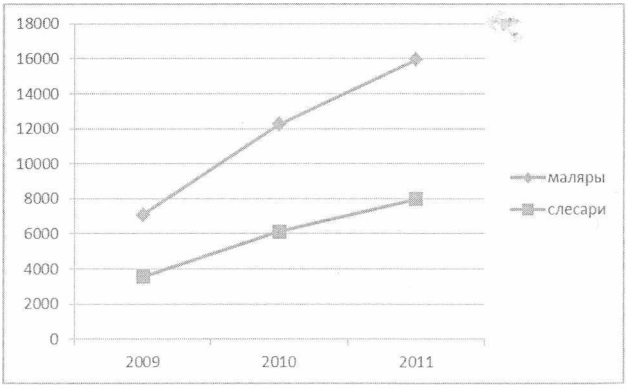


Рис. 4.1.2. Производительность труда (у.д.е. /год)

Таким образом, проведенный анализ трудовых показателей позволяет сделать вывод, что у ООО «Мастер» имеется достаточно высокий трудовой потенциал, который в настоящее время используется не в полную силу.

Для повышения эффективности труда работника необходимо: улучшить условия туда; увеличить количество работников, получивших опыт работы с новыми строительными материалами и инструментами, так как это один из основных путей развития предприятия путём внедрения последних достижений науки и техники; дать возможность при желании работать на условиях гибкого рабочего дня с сохранением нормы выработки.

Повышение эффективности использования кадрового потенциала приведёт к росту производительности труда, и как следствие, к повышению конкурентоспособности предприятия.

4.2. Оценка сотрудников по методике А. Крымова[13]

Цель: Оцениваются степень вероятности и последствия ухода каждого сотрудника, целесообразность и очерёдность стимулирования работников. Оценка сотрудников основывается на субъективных данных их руководителей.

Инструкция по заполнению оценочного листа:

Руководство Компании планирует провести в ближайшее время ряд мероприятий по пересмотру размеров и формы оплаты труда сотрудников. Целью является прежде всего поощрение и «закрепление» в Компании наиболее активно и результативно работающих, стимулирование отдачи, а также (частично) — замена слабых и неэффективных.

Для этого Административное управление проводит аудит трудовых ресурсов, в результате которого Компания должна определиться, кому из сотрудников, в какой форме и размерах следует пересмотреть систему оплаты труда.

Просим Вас заполнить прилагаемый оценочный лист на своих подчиненных. Инструкция по заполнению приведена ниже. Кроме того, мы просим Вас дать оценку некоторых сотрудников других подразделений (в том числе, руководящих), с которыми Вам приходится взаимодействовать и о качестве работы которых у Вас должно сложиться впечатление (список — в оценочном листе).

Оценочный лист представляет собой следующие пункты:

№ п/п: 1

Фамилия сотрудника: Сидоров А.В.

Оценка последствий ухода:

- фатально
- значительно
- нейтрально
- незначительно
- желательно

Оценка вероятности ухода:

- трудно представить
- маловероятно
- нейтрально
- не исключено

[13] Источник: http://www.podborkadrov.ru

– вероятно

Целесообразность стимулирования для увеличения отдачи:

– положительно
– нейтрально
– отрицательно

Итоговая оценка:

1 2 3 4 5

Очередность:

1 2 3

Комментарии:

Работает давно, успешно, в полную силу. Стоит увеличить постоянную часть зарплаты.

✓ Для каждого сотрудника (список дан в таблице) подчеркните формулировку своей оценки по каждой позиции (как показано на образце). Детальная расшифровка формулировок дана ниже.

✓ Оценку следует проводить в порядке «сверху вниз», то есть сначала одну позицию для всех сотрудников, затем следующую и так до конца (а не «слева направо», то есть все позиции для одного сотрудника, потом — для следующего и т. п.). Такой способ заполнения увеличивает объективность оценки.

✓ Помните, что сам факт заполнения Вами оценочных листов, и тем более — данные Вами оценки являются коммерческой тайной, разглашение которой среди сотрудников может привести к серьезным последствиям.

✓ Данные Вами оценки не являются окончательными. Они послужат основой для сравнения с мнением руководства Компании, а также с оценками других руководителей, привлеченных к аудиту трудовых ресурсов, а в конце концов — для анализа общих затрат Компании на предполагаемые мероприятия. В любом случае итоговые предложения администрации будут согласованы с Вами как с руководителем подразделения.

Расшифровка оценочных позиций

1. Оценка последствий ухода сотрудника из Компании: до какой степени данный сотрудник ценен (незаменим) на своем месте? К каким последствиям может привести уход этого сотрудника?

Варианты оценок:

– «фатально» — сотрудник представляет особую ценность, его уход привел бы к значительным затруднениям и потерям; найти полноценную замену практически невозможно.

– «значительно» — сотрудник ценен для Компании, его уход привел бы к сбоям и потерям, поиск замены и освоение участка потребуют времени и усилий. Другой вариант — сотрудник является носителем ценной информации, утечка которой «на сторону» не желательна.

– «нейтрально» — сотрудник достаточно ценен, в принципе терять его не хотелось бы, но в случае ухода серьезных потерь и сбоев не предвидится; замену можно достаточно быстро подготовить.

– «незначительно» — уход сотрудника стал бы практически незаметен; замена не представляет сложности (а может быть, и не потребуется, так как его обязанности можно перераспределить между другими).

– «желательно» — для Компании было бы лучше, если бы данный сотрудник ее покинул.

2. Оценка вероятности увольнения: насколько вероятно, что сотрудник покинет Компанию по собственной инициативе или личным обстоятельствам?

Варианты оценок:

– «трудно представить» — сотрудник давно работает, лоялен, привязан к Компании; увольнение крайне маловероятно и может быть связано только со сверхординарными личными обстоятельствами.

– «маловероятно» — нет заметных признаков или причин, по которым сотрудник мог бы уволиться. Другой вариант: с личными данными этот сотрудник, скорее всего, не найдет себе лучшего места на рынке труда.

– «нейтрально» — сложно дать оценку.

– «не исключено» — есть основания полагать, что сотрудник может быть не доволен работой и сравнительно легко с ней расстанется при благоприятных обстоятельствах.

– «вероятно» — явно недоволен, ищет другую работу.

3. Целесообразность стимулирования для увеличения отдачи: будет ли сотрудник работать лучше, если привязать оплату его труда к результативности и качеству, и хотим ли мы этого?

Варианты оценок:

«положительно»: однозначно будет, и мы этого хотим.

«нейтрально» — сложно дать оценку.

«отрицательно» — вероятно, что не будет (или нам это безразлично).

4. Итоговая оценка

Каждый из оцениваемых сотрудников должен быть отнесен к одной из следующих групп:

1. Ценные сотрудники, которых следует дополнительно закрепить. Им предлагаются компенсационные планы, подчеркивающие признание Компанией их заслуг: повышение базовой зарплаты, прогрессивка, квартальная премия, социальный пакет (все перечисленное — в строго индивидуальном наборе, с учетом личных потребностей).

2. Перспективные сотрудники (работают не достаточно долго, но представляются ценными в будущем), а также возможные «выдвиженцы» из числа «старых» сотрудников. Им предлагаются компенсационные планы, прежде всего задающие «целевую функцию роста» (ближайшую карьерную перспективу).

3. Сотрудники, которых Компания не хотела бы терять, но не вполне удовлетворена их работой. Предлагается пересмотр компенсационного пакета с высокой долей «прогрессивки» или премии (переменной части, зависящей от результатов).

4. Сотрудники, для которых нецелесообразно что либо менять (имеющийся компенсационный пакет удовлетворителен или недавно изменялся в сторону улучшения).

5. Посредственные и неперспективные сотрудники. Готовить плановую замену.

5. Очередность: учитывая, что Компания не в состоянии одновременно провести пересмотр системы оплаты всех сотрудников, в каком порядке следует проводить изменения, предложенные в п. 4:

1. — в первую очередь;
2. — во вторую очередь (ориентировочно, конец октября — ноябрь);
3. — в последнюю очередь (ноябрь — декабрь).

6. Комментарии: поясните данные Вами оценки.

4.3. Оценочное интервью.

Цель: Получить навыки проведения оценочного интервью для проведения анализа кадрового потенциала.

Задание:

1. Ознакомьтесь с правилами проведения оценочного интервью.
2. Разбейтесь на группы по 2-3 человека.
3. Распределите роли: менеджер по персоналу, работник, руководитель подразделения.
4. Проведете интервью.
5. Каковы результаты? Каковы резервы улучшения деятельности работника?
6. Подведите итоги.

Оценочное интервью представляет собой собеседование по результатам оценки деятельности сотрудников.

Цель оценочного интервью – не критика, а улучшение деятельности. Достижению данной цели способствуют следующие условия:

- такт менеджера,
- солидарная ответственность менеджера,
- гарантия поддержки со стороны менеджера,
- открытость системы оценки результатов деятельности сотрудников.

Структура оценочного собеседования:

1) Обсуждения выполнения деятельности сотрудником.

2) Оказание помощи сотруднику при установлении целей и планов персонального развития.

3) Предложение средств достижения установленных целей, включая поддержку, которая предоставляется менеджером и фирмой.

Контрольные позиции оценочного интервью:

➢ Использование похвалы и критики. Рекомендации:

– Критикуйте действия, а не личность.
– Избегайте любой деструктивной или излишне личностной критики.
– Обращайте особое внимание на положительные аспекты деятельности.
– Старайтесь не давать ответы на все вопросы.
– Будьте конкретны и предлагайте альтернативы критикуемому поведению.

– Сосредоточьтесь на возможности развития сотрудника.

– Спросите сотрудника, какие изменения он предпримет для улучшения ситуации.

– Не удивляйте сотрудника, обращаясь к проблеме, которую следовало решить заблаговременно (до оценочного интервью).

– Старайтесь повернуть интервью так, чтобы оно создавало взаимовыгодную ситуацию, при которой выигрывали бы все заинтересованные стороны.

➢ Учет роли сотрудника.

➢ Использование программного обеспечения.

➢ Завершение оценочного интервью. Основной лейтмотив оценочного интервью: «Прошлое поведение изменить нельзя, а вот выполнение деятельности в будущем – можно». В идеале сотрудники должны уходить с оценочного интервью, испытывая положительные чувства к менеджменту, компании, работе и в отношении себя самих.

4.4. Методы оценки деятельности сотрудников

Цель: Изучить методы оценки деятельности сотрудников в организации.

Задание:

1. Ознакомьтесь с нижеприведенными методами оценки деятельности сотрудников.
2. Дополнительно ознакомьтесь с методами оценки персонала в Приложении к семинару.
3. Какие из этих методов можно применить по отношению к вашей организации. Приведите примеры из практики.

Существует множество методов оценки результатов деятельности сотрудников. Выбор конкретного метода оценки зависит от установленных целей.

(a) *360 градусов* – всесторонняя оценка на основе информации, поступающей из различных источников внутри фирмы, а также за ее пределами.

Оцениваемого подвергают 5-10 проверкам. Проводят в случае ориентированных на коллективную работу организаций, делающих акцент на менеджменте тотального качества или высокой производительности.

(b) Рейтинговые шкалы. Определяются параметры оценки, различные проявления которых получают бальную оценку в соответствии с установленной шкалой. Вычисляется средний балл сотрудника по каждому из оцениваемых параметров (суммам баллов по параметру в целом / количество характеристик данного параметра), а также общий балл (средневзвешенная сумма средних баллов по всем параметрам). Итоговый общий балл сотрудника и является его индивидуальным рейтингом.

В случае присвоения минимального или максимального балла требуется письменный комментарий (защита от необдуманных оценок).

(c) Критические эпизоды. Анализируются записи непосредственного начальника о наиболее успешных и крайне неудачных действиях предпринятых сотрудником на рабочем месте за оценочный период.

(d) Эссе. Краткое изложение с описанием деятельности сотрудника от имени непосредственного начальника.

(e) Рабочие стандарты. Сопоставление деятельности сотрудника с определенным ранее или ожидаемым уровнем выработки.

Стандарты отражают нормальную выработку среднего работника, работающего в нормальном темпе. Как правило, применяется для оценки производственного персонала.

(f) Ранжирование. Сотрудники распределяются в ряд в соответствии с уровнем выполнения ими деятельности по одиночному либо комплексному критерию.

Как вариант метода – *попарное сравнение*: каждый сотрудник сопоставляется по установленному критерию (чаще комплексному) со всеми остальными сотрудниками. Работнику, получившему наибольшее число положительных результатов попарного сравнения, присваивается первое место. И т.д.

(g) Принудительное распределение. Используется небольшое число категорий, между которыми требуется распределить всех сотрудников. Удельные веса категорий строго ограничены и не могут быть изменены ни в большую, ни в меньшую стороны. Такой подход вынуждает оценщика использовать все категории и дифференцировано оценивать сотрудников.

(h) Отчет о выполнении деятельности с использованием принудительного выбора и взвешенного контрольного перечня. Оценщик выбирает характеристики работника из готовых формулировок. Во втором случае ответы имеют удельные веса (причем не известные оценщику), на основе которых формируется рейтинг сотрудника.

(i) Рейтинговые шкалы поведенческих якорей (метод BARS). Сочетает элементы традиционной оценочной шкалы и критического эпизода. Особенность метода состоит в том, что в качестве характеристик по всем параметрам оценки выступают определенные модели поведения сотрудника. Каждой модели заранее присваивается балл, на основании которых и формируется рейтинг сотрудника. Использование моделей поведения в качестве характеристик сотрудника повышает объективность метода.

4.5. Кейс. Кадровая политика организации[14]

Цель: Изучить потенциал развития кадров в рамках проводимой организацией кадровой политики.

Задание:

1. Ознакомьтесь с материалом кейса.
2. Ответьте на вопросы.

Международная корпорация Холдинг "Наука Т" — одна из ведущих компаний мира. Начав с создания наждачной бумаги в начале текущего столетия, Холдинг "Наука Т" сегодня выпускает 60 тыс. наименований товаров. Годовой объем

[14] Управление персоналом: Учебник для вузов/ Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина.

ее продаж 14 млрд. долл. Ее филиалы расположены в 57 странах, в компании работают около 90 тыс. человек. Холдинг "Наука Т" — одна из 25 компаний мира, владеющих наибольшим числом патентов. Треть объема ее продаж приходится на новую продукцию, которая не выпускалась еще пять лет назад. Успехи корпорации во многом определяются ее стратегией. При формулировании стратегии на первый план выдвигаются научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки и диверсификация, т. е. проникновение в новые для компании сферы бизнеса.

Особенности организационной структуры и производства. Корпоративный бизнес ориентирован на несколько ключевых параметров: создание новых изделий, обмен и передачу технологий внутри фирмы, самостоятельность хозяйственных отделений в инновационной деятельности и расширение полномочий новаторов в творческом поиске.

Организационная структура строится по продуктовому принципу с учетом общности применяемых технологий. Непрерывный процесс организационного развития предполагает создание новых отделений, ориентированных на перспективную продукцию и рынки сбыта. В зависимости от успеха новшества меняется статус соответствующего подразделения, его непосредственного руководителя и его подчиненных. Широко развита сеть связей и соглашений Холдинг "Наука Т" с другими фирмами.

Политика управления трудовыми ресурсами. Кадровые службы Холдинг "Наука Т" имеют высокий статус и обладают широкими полномочиями при принятии решений в отношении персонала, а также при решении общих вопросов, связанных с развитием бизнеса. Корпорация верит в необходимость таких организационной структуры и климата, в основе которых уважение к достоинству людей, к ценности индивида, поощрение инициативы и раскрытие творческого потенциала, предоставление равных возможностей для развития и вознаграждения по труду. Работники называются главным ресурсом корпорации.

Характерная черта корпорации — тесная увязка инновационных стратегий и политики управления человеческими ресурсами. Для корпоративного менеджмента центральной проблемой является активизация новаторской деятельности персонала. Разработаны особые мероприятия по поддержке процессов выдвижения инноваций, стимулирования творческого поиска, вознаграждения новаторов.

Большое внимание уделяется развитию профессионального и творческого потенциала сотрудников, формированию предпринимательской этики, поддержанию высокой ответственности за качество работы и судьбу корпорации в целом.

В центре управления человеческими ресурсами — эффективный механизм стимулирования персонала. Вся система стимулирования организована по программному принципу. Из общего числа программ стимулирования (637) на научно-исследовательский персонал ориентировано 303, на сбытовой — 208, на административно-управленческий — 79 программ. Остальные носят "сквозной" характер. Социальные программы направлены на поддержку профессионального роста, организацию досуга и участие в общественных делах.

В компании сложился эффективный механизм подготовки и повышения квалификации персонала. Через внутрифирменную систему подготовки кадров

Холдинг "Наука Т" ежегодно проходит около 15 тыс. человек. Процесс обучения представляет собой последовательность звеньев общей цепочки: "аккумулирование опыта — поддержка учащихся и вознаграждение за успехи — установление обратной связи с преподавателем — обеспечение вовлеченности работников — интеграция их усилий". Для этого Холдинг "Наука Т" использует не только свои кадры, активно привлекаются внешние консультанты, известные специалисты, профессора университетов, приглашаются менеджеры других компаний, организуются "круглые столы" и дискуссии. Окончившим продолжительные курсы выдаются сертификаты и дипломы, имеющие признание на национальном уровне. Работники фирмы, учащиеся в колледжах и университетах, получают поддержку со стороны фирмы. При успешной сдаче экзаменов корпорация возмещает стоимость обучения.

Первостепенное внимание уделяется найму новых работников. Работать в Холдинг "Наука Т" престижно, и поэтому существует конкурс при приеме на работу. При найме будущие работники проходят весьма жесткий отбор. Кадровыми подразделениями и менеджерами ведется целенаправленная работа по адаптации персонала в фирме. Уже сложились традиции включения в жизнь "корпоративной семьи".

В корпорации действует центр по ресурсам развития карьеры. Для расширения возможностей индивидуального роста введена система "двойной лестницы", иди "двух направлений в карьере" (в зависимости от индивидуальных способностей и предпочтений работника возможно продвижение либо по административной или по научно-инженерной линии).

Исходя из того, что…

1. Кадровая политика организации направлена на приведение кадрового потенциала в соответствие целям и стратегии развития.

2. В зависимости от факторов внешней среды, корпоративной культуры необходимо проводить эффективную кадровую политику.

3. Уровень осознания и степень влияния на кадровую ситуацию в организации связаны с кадровым потенциалом организации.

4. Для построения адекватной кадровой политики необходимо разработать представление о целях, нормах и способах осуществления кадровых мероприятий. Основным механизмом поддержания адекватной кадровой политики должен стать мониторинг персонала.

Вопросы:

1. Сформулируйте миссию и девиз организации.

2. Назовите конкретные цели, отражающие миссию (технологические, организационные, кадровые, во взаимодействии с другими организациями).

3. Охарактеризуйте возможных партнеров организации.

4. Опишите желаемого сотрудника организации.

5. Сформулируйте основные корпоративные правила:
   - в области отбора, обучения и продвижения персонала,
   - в области стимулирования труда.

6. Предложите программу кадровых мероприятий.

4.6. Ситуация «Один день из жизни менеджера по управлению человеческими ресурсами»[15]

Цель: Изучить деятельность менеджера по управлению человеческими ресурсами в рамках проводимой кадровой политики организации.

Задание:

1. Охарактеризуйте работу менеджера по управлению человеческими ресурсами в приведенной ситуации. Дайте свою оценку эффективности его рабочего дня.

2. Что Вы можете сказать о кадровой политике в рассматриваемой организации?

06:00 Даже самый мелодичный звон будильника быстро становится кровным врагом. Подъем!

06:15 Порция утренних новостей + чашка кофе. Аромат свежесваренного кофе способен вернуть к жизни любого! Пришел муж с прогулки с собакой. Свежие новости о погоде на улице.

06:30–06:45 Душ! Жизнь снова прекрасна и удивительна!

07:00 «Доброе утро!» и «До свидания» — это ребенку. Попутно указания на день грядущий, которые, в большинстве своем, пропускаются мимо ушей, но надо же принимать участие в воспитании.

07:10–09:00 Дорога. Либо ты живешь в красивом и зеленом районе, но далеко от центра, либо рядом с центром, но вместо воздуха вынужден глотать CO^2. Совместить и то, и другое пока не по карману. Кстати, в длинной дороге есть свои плюсы: пока плетешься в потоке машин — очередная порция новостей по радио + неплохая музыка. Метро, если садиться на конечной, — прекрасная возможность почитать бизнес журналы. Будет что обсудить с коллегами на работе во время перекуров.

09:00 «Добрый день всем!» Попутно отмечаешь наличие/отсутствие сотрудников. Ну что поделаешь, неприятная работа, а надо. У руководства ярко выраженное недовольство трудовой дисциплиной, и в какой-то мере оно обосновано.

09:10 Корпоративный ящик e-mail, внешние письма. Пять резюме на должность маркетолога, два логиста. Ну почему люди не умеют читать?! Ведь ясно было написано: «Знание обувного рынка»! А тут обувью и не пахнет — удалить. Какой бы суперспециалист ни был, все равно директор по маркетингу не станет и смотреть. Помечаем: в будущем над этим поработать. В итоге остался один. Приглашаем на собеседование. Так, логистики, тут проще. Вот и все. Теперь внешние ящики, личная переписка, новости, предложения, рассылка. «В клубе "СУПЕР" состоялось первое собрание новой бизнес-мастерской, идею которой предложила

[15]Источник: материалы сайта www.e-xecutive.ru

ты». Отлично! «Все прошло хорошо, большой интерес. Жаль, что ты не смогла приехать». Мне тоже, но все-таки так пугать не стоило.

10:30 Стакан сока и идем дальше. И плохо и хорошо то, что руководство само не знает, чего оно хочет от моей работы. Это в их представлении гибрид администратора, полицейского, Золушки и еще бог его знает кого. «Ты профессионал, вот и наведи порядок в этом бардаке». Одно уже хорошо, плюс этой компании в том, что практически вся необходимая информация тебе доступна, не приходится прибегать к промышленному шпионажу.

10:45 Беседа с новым директором по рекламе. Я «старше» его на месяц, и у меня уже сложилось какое-то впечатление о компании.

Делимся. Приятно, что смотрим в одном направлении.

11:30 Встреча с коммерческим директором. Обсуждение совместных усилий… Поступил запрос на обучение сотрудников навыкам работы с ПК. (Проблемы с 1С.) «Что-то не так работает, какие-то неправильные отчеты». Ладно, выясним.

13:00 Лучше бы я этого не делала! Никто толком не знает, на что способна программа 1С. В умах бардак. О каком внутреннем информационном обмене может идти речь, если практически никто не умеет работать с 1С.

13:15 Долгий и тяжелый разговор с IT-специалистом – единственным, кто разбирается во всем этом. Учить — не его дело, но он в итоге подал неплохие идеи. И еще не догадывается, что реализовывать их будет тоже он. Деньги на обучение в бюджете пока не выделены, придется обходиться своими силами.

14:30 Обед. На предыдущей работе руководство компании не заморачивалось такими изысками, как обеды для сотрудников, поэтому домашние и вкусные обеды принимаются как благодать.

15:00 Подготовка к грядущей презентации Компании. Так это называется в планах. Реально же это присутствие на экстренном собрании отдела продаж. По результатам — задушевная беседа в курилке с начальником отдела продаж на тему: «Руководитель должен руководить, а не решать семейные проблемы своих подчиненных».

16:30 Уф, перерыв, надо продумать план проведения совещания. Knowledge management — это так называется. Мне это предстоит внедрять в компании. Так, план на совещание составлен. Пометить: предварительная беседа с каждым в отдельности, чтобы вместо деловой беседы не получился бардак.

17:00 Назначено повторное собеседование с претендентом на должность маркетолога. Вообще-то, такой специалист больше подойдет директору по рекламе, чем в отдел маркетинга.

18:00 Отлично. Пока директор по маркетингу решал насущные вопросы, с претендентом успел перекурить рекламист. Смотрины прошли успешно. Легкий намек главному маркетологу, и вот «свершилось чудо»: «Пусть работает в рекламе».

18:30 Ты молодец! Чашка чая. Идем дальше. Собеседование с потенциальным логистом.

19:00 Пора домой. Пару звонков, надо же выяснить, какие у меня планы на субботу. Ага, встреча на утро, интересное предложение, но придется поскрипеть

мозгами. Ничего, суббота давно уже рабочий день. Ну, вот и все. Закончилась официальная рабочая неделя. Домой.

20:45 Всем «Добрый вечер». Собака, ошейник, поводок, и в лес. Не каждый может похвастаться, что ежедневно гуляет в лесу. Я — да! Тишина. Сразу все проблемы становятся меньше, решения приходят сами собой.

21:30 Ужин. Подготовка к завтрашней встрече. Ну, все. Сегодня пятница, можно и передохнуть.

22:00 Новый фильм на DVD. Ничего, неплохая комедия, надо завтра уточнить, как она называлась.

23:45 Всем «Спокойной ночи».

4.7. Задание: Анализ кадрового потенциала.

Цель: Провести закрепить понятие кадрового потенциала.

Задание:

Ответьте на контрольные вопросы:

1. Дайте определение потенциала кадров?
2. Каковы составляющие кадрового потенциала?
3. Какова схема формирования кадрового потенциала?
4. Сформулировать квалификационные требования руководителей кадровой службы.
5. Каков механизм согласования при управлении развитием кадрового потенциала?
6. Оцените собственный кадровый потенциал, сотрудника, руководителя, подчиненного, по факторам:
   - А. Составляющая психофизиологическая: его состояние здоровья, работоспособность, выносливость, умения и склонности, тип нервной системы и другое;
   - Б. Составляющая социально-демографическая: половая принадлежность, возраст, семейное положение и так далее;
   - В. Квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, профессиональные трудовые навыки, способность к инновациям, интеллект, творческие способности;
   - Г. Личностные показатели: ответственность, дисциплинированность, отношение к труду, активность, ценностные ориентации, нравственные устои и прочее.
7. Какова цель и порядок проведения аттестации специалистов и руководителей? Приведите примеры проведения аттестации.
8. Выделите факторы, принимающиеся в расчет при выборе того или иного метода оценки деятельности сотрудника. Ответ проиллюстрируйте примерами (для каждого метода).
9. Смоделируйте оценочное интервью в мини-группах (3-4 человека).

4.8. Кейс. Разработка кадровой политики: цели, варианты, элементы.[16]

Цель: На выходе слушатель понимает, как и для чего необходимо заниматься разработкой кадровой политики

Вопросы к обсуждению:

1. Как и для чего необходимо заниматься разработкой кадровой политики?
2. Каковы варианты кадровой политики?
3. Каковы цели и вероятные трудности?
4. Ваше мнение: наказания и поощрения – важные элементы будущей кадровой политики?
5. Успешная разработка кадровой политики, приведите собственный пример из практики.

Для чего необходимо заниматься разработкой кадровой политики.

Сложно представить успешную деятельность современной компании без продуманной кадровой политики. Если систему взаимодействия между членами коллектива выстроить грамотно, то оптимальный процесс выполнения своих обязанностей сможет привести компанию к успеху, но если нюансами кадровой политики пренебречь, то о сплоченной команде сотрудников не может быть и речи.

Именно кадры решают все: работники организации являются ее ценнейшим ресурсом. Разработка кадровой политики позволит регулировать трудовые отношения, во время которых членами коллектива решаются важные бизнес-задачи.

Кадровая политика отталкивается от таких факторов, как сфера деятельности организации и основные цели, которые перед ней стоят.

Регулирующими кадровую политику документами являются должностные инструкции, положения о трудовом распорядке, штатные расписания и прочие локальные бланки. В них определяются объекты и субъекты кадровой политики, которыми являются персонал и система управления персоналом.

Общие положения кадровой документации должны учитывать следующие положения:

– персонал учреждения рассматривается, как инструмент, способный гарантировать предприятию конкурентное преимущество и поддержание деловой активности;

– делегирование полномочий между членами коллектива обязано подразумевать равенство и учет интересов представителей каждого структурного подразделения;

– персонал должен рассматриваться, как ценный капитал, приобретенный организацией далеко не на один год; именно члены коллектива выступают в роли носителей корпоративных ценностей; система управления персоналом и кадровая политика должны быть интегрированы в общую корпоративную культуру компании.

[16] https://www.hr-director.ru

Если к созданию кадровой политики подойти со всей ответственностью, то фирма сможет конкурировать даже с более крупными корпорациями, успешно завоевывая свою нишу на рынке услуг или товаров.

Прорабатываем варианты кадровой политики

Вариантов кадровой политики на практике существует не так много, и их, чаще всего, разделяют на несколько категорий, в зависимости от степени влияния руководства на персонал:

1. реактивную (преобладают действия, способствующие оперативному решению внештатных ситуаций);
2. пассивную (прогнозирование кадровой политики не ведется, отсутствует четкая программа действий по нормализации отношений с персоналом);
3. активную (имеются средства воздействия на различные ситуации, руководством компании составляется прогноз развития кадровой политики);
4. превентивную (среднее между реактивной и активной кадровыми стратегиями);
5. закрытую (подразумевается использование различных действий для удержания персонала внутри организации);
6. открытую (максимально активное привлечение новых сотрудников).

Первые четыре типа применяются, когда кадровая стратегия управления персоналом определяется за счет понимания руководством степени влияния административного состава на общую корпоративную культуру. Два последних типа определяются по степени открытости организации к внешней среде и внутренним факторам во время формирования штатного состава.

Продумайте цели и вероятные трудности

Основной целью кадровой политики является нормализация отношений между членами коллектива, что позволяет создать сплоченную команду, способную решить сложные ситуации в максимально сжатые сроки.

Еще на этапе приема новых работников необходимо продумывать возможные варианты развития ситуации – принесет ли новый человек с собой определенные проблемы или станет эффективным приобретением, способным успешно влиться в коллектив.

Политика адаптации в таких случаях станет успешным решением, которое позволит максимально снизить необходимое для вливания в коллектив время, предоставив человеку возможность с первых дней стать неотъемлемым участником трудового процесса.

Создание действенной системы оценки личных качеств потенциального сотрудника позволит четко определить его квалификацию и обозначить наличие умений, пригодных для использования на производстве. Данный подход гарантирует руководству определение профпригодности трудоспособного гражданина, претендующего на вакансию, уже на начальном этапе, что снизит риски возможных конфликтных ситуаций и проблем из-за отсутствия у него необходимых навыков.

Вовлеченность работников в трудовой процесс также является одной из основных целей разработки четкой кадровой политики. Низкий индекс вовлеченно-

сти не позволит руководству рассчитывать на солидную прибыль, а штатные работники не будут заинтересованы в успехе организации и собственной судьбе в этой фирме.

Разработка различных мотивационных приемов позволит повысить показатель заинтересованности людей в работе и гарантирует, что они будут трудиться на благо фирмы, даже в ущерб собственной личной жизни.

Если своевременно и грамотно определить важные цели индивидуальной кадровой политики, административному составу удастся избавить себя от множества проблем в будущем. Сотрудники не будут нуждаться в «нагоняях», а руководство сможет получить хорошую прибыль.

Наказания и поощрения – важные элементы будущей кадровой политики

Как известно, ничто так не стимулирует деятельность сотрудников, как метод «кнута и пряника». Ответственных и целеустремленных руководство всегда должно поощрять, а провинившихся и нанесших вред корпоративному имуществу – наказывать. Но каждому руководителю необходимо помнить, что взыскания и поощрения должны регламентироваться государственными и внутренними документами, так как нецелесообразное ущемление прав простых служащих может иметь свои последствия. Выговоры и взыскания руководство компании может выносить в следующих случаях: систематические опоздания на работу; нарушение корпоративной культуры в области отношений с сотрудниками, клиентами и партнерами организации; нарушение отчетности; несоблюдение дресс-кода; отказ от выполнения распоряжений вышестоящих коллег и начальника; нарушения правил безопасности и охраны труда.

Поощрения в материальной или нематериальной форме выдаются за:

- успешно заключенные сделки;
- перевыполнение производственного плана;
- решение оперативных задач в заданные сроки;
- соблюдение всех правил и норм корпоративной культуры.

Если своевременно принимать решения о наказании или похвале сотрудников, то ответственные члены коллектива будут стараться выполнять свои обязанности еще качественнее, а от неблагоприятных членов коллектива можно избавиться своевременно, до возникновения каких-либо особо серьезных неприятностей.

Недостаточная информативность – одно из самых серьезных нарушений при разработке кадровой политики Если сотрудники организации не будут четко знать, как им действовать во время трудового дня, как себя правильно вести с клиентами и на какие документы опираться для решения производственных задач, то трудоустроенные граждане не смогут качественно выполнять свои обязанности.

Руководству компании необходимо сразу донести до своих подчиненных следующие пункты корпоративной системы:

- как правильно обращаться с имуществом и оборудованием фирмы;
- как себя вести с клиентами и партнерами;
- на какие документы опираться при возникновении внештатных ситуаций;

– в каких случаях необходимо беспрекословно соблюдать постановления руководства;

– что делать, если существуют риски нанесения ущерба имуществу организации.

Чем более детально начальник обозначит перед подчиненными важные задачи, тем ответственнее и четче они смогут их решать.

Успешная разработка кадровой политики: пример из практики

Одним из наиболее успешных приемов в разработке кадровой политики может поделиться руководство делового центра «РадАмер», где вопросам регулирования отношений с персоналом уделяется огромное внимание. В основном документе компании предусмотрено четкое определение обращения с новым сотрудников, раскрыты вопросы взаимоотношений между членами коллектива, обозначена вся необходимая информация о компании и указаны все необходимые нормы поведения во время рабочего дня. В итоге, сотрудники организации (даже новые) четко знают, что и как делать в различных ситуациях.

Сотрудники «РадАмера» успешно выполняли свои обязанности, при этом, они знали, что за успехи их достойно вознаградят, а за провалы – дадут шанс исправиться. Трудоустроенные граждане дорожили своим рабочим местом, что привело к дальнейшему успеху организации в целом.

4.9. Тест «Оценка трудолюбия и работоспособности»

При ответе на вопросы теста необходимо выбрать один из трех вариантов ответа.

1. Часто ли Вы выполняете работу, которую вполне можно было бы передать другим:

а) да;

б) редко;

в) очень редко.

2. Как часто из-за занятости Вы обедаете наспех:

а) часто;

б) редко;

в) очень редко.

3. Как часто ту работу, которую Вы не успели выполнить днем, Вы выполняете вечером:

а) редко;

б) периодически;

в) часто.

4. Что для Вас характерно:

а) Вы работаете больше других;

б) Вы работаете как все;

в) Вы работаете меньше всех за счет организованности.

5. Можно ли сказать, что физически Вы были бы более крепким и здоровым, если бы были менее усердны в учебе или на работе:

а) да;

б) трудно сказать;

в) нет.

6. Замечаете ли Вы, что из-за усердия в работе, учебе Вы мало времени уделяете общению с друзьями:

а) да;

б) трудно сказать;

в) нет.

7. Не характерно ли для Вас то, что уровень работоспособности в последнее время стал несколько падать:

а) да;

б) ответить затрудняюсь;

в) нет.

8. Замечаете ли Вы, что в последнее время теряете интерес к знакомым и друзьям, которые не связаны с Вашей учебой, работой:

а) да;

б) ответить затрудняюсь;

в) нет.

9. Подстраиваете ли Вы свой образ жизни под нужды учебы, работы:

а) да;

б) когда как;

в) скорее всего, нет.

10. Способны ли Вы заставить себя работать в любых условиях:

а) да;

б) когда как;

в) нет.

11. Раздражают ли Вас люди, которые отдыхают, в то время как Вы работаете:

а) да;

б) когда как:

в) нет.

12. Как часто Вы увлечены работой, учебой:

а) часто;

б) периодически;

в) редко.

13. Были ли в последнее время у Вас ситуации, чтобы Вы не могли заснуть, думая о своих проблемах по учебе или работе:

а) часто;

б) периодически;

в) редко.

14. В каком темпе Вам присуще работать:

а) медленно, но качественно;

б) когда как;

в) быстро, но не всегда качественно.

15. Работаете ли Вы во время каникул, отпуска:

а) чаще всего да;

б) иногда;

в) нет.

16. Что для Вас характерно с точки зрения профессионального самоопределения:

а) я давно выбрал для себя профессию и стремлюсь профессионально самосовершенствоваться;

б) я точно знаю, какая профессия мне больше всего подходит, но для того, чтобы овладеть ею, нет подходящих условий;

в) я еще не решил, какая профессия мне подходит.

17. Что бы Вы предпочли:

а) иметь очень интересную и творческую работу, пусть даже не всегда высокооплачиваемую;

б) работу, где требуется трудолюбие и упорство, высокооплачиваемую;

в) работу, не требующую большого напряжения и сил, но достаточно прилично оплачиваемую.

18. Считали ли Вас родители, учителя человеком усидчивым и прилежным:

а) да;

б) когда как;

в) нет.

Ключ к тесту

При подсчете суммарного числа баллов ответы оцениваются:

А – 3 балла, Б – 2 балла, В – 1 балл.

Уровень трудолюбия и работоспособности:

18 – 25 – очень низкий уровень

26 – 28 – низкий

29 – 31 – ниже среднего

32 – 34 – чуть ниже среднего

35 – 37 – средний уровень

38 – 40 – чуть выше среднего

41 – 43 – выше среднего

44 – 46 – высокий уровень

47 – 50 – очень высокий уровень

51 – 54 – наивысший

Лучшие результаты – это интервал между 41 и 46 баллами. Если человек набрал больше, это свидетельствует о его склонности к трудоголизму – он чрез-

мерно усерден в работе, что нередко приводит к стрессовым ситуациям и даже истощению нервной системы.

Тема 5. Перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры

5.1. Тематическое обсуждение

Вопросы к обсуждению:

1. Назовите критерии для выдвижения в резерв кадров управления.
2. Какими нравственными качествами должен обладать при выдвижении в резерв кадров специалист?
3. На чем основан метод ранговой корреляции?
4. Что является высшей точкой карьеры в организации?
5. Перечислите основные цели карьеры.
6. Какие существуют типы карьеры?
7. Перечислите 5 этапов карьеры в зависимости от возраста. Дайте характеристику каждого из этапов карьеры. В каком этапе находитесь вы? Ваши родители? Ваши знакомые?
8. Как проводится выбор карьеры? Представьте примеры карьерного роста ваших родителей/знакомых.
9. Как проводится планирование карьеры работника?
10. Охарактеризуйте процесс планирования карьеры.
11. Какова схема японской модели служебного роста управленческого работника?

5.2. Трудности перевода. О перемещении кадров внутри компании.[17]

Цель: Изучить на практических примерах практику перевода сотрудников

Перераспределение сотрудников в рамках компании — явление полезное и нужное. Ротация кадров открывает перед работниками перспективы их профессионального роста, помогает осваивать новые карьерные вершины и правильно распоряжаться своими знаниями, возможностями и талантами. Для компании данный метод управления персоналом — возможность подготовить сотрудника, компетентного профессионала и знатока своего дела. Ротация кадров — это развитие каждого сотрудника по отдельности и всей команды в целом, она — «прицел» для развития и расширения всего бизнеса.

Сотрудников организации «Копейкин и Ко», базирующейся в городе N, время от времени переводят в региональные подразделения и филиалы компании. Какие цели преследует внутренняя ротация кадров? И на основе чего принимается решение о переводе специалистов?

Ориентирование на местности

[17] Источник: Rabota.ru

Перевод работников из одного подразделения компании в другое — довольно популярная практика на Западе. Не отставая от своих иностранных коллег, отечественные работодатели охотно перенимают их опыт. Сотрудники могут «мигрировать» из одного офиса в филиалы, располагающиеся в разных местах. К примеру, специалистов регионального подразделения компании отправляют временно (а иногда и на постоянной основе) трудиться в столицу.

Программа перемещения является важнейшим элементом в стратегии управления персоналом компании. Благодаря ротации кадров увеличивается лояльность сотрудников, повышается их мотивация, специалисты совершенствуют свои профессиональные навыки и умения, осваивают новые области в работе. Кроме того, в организации начинает снижаться текучесть кадров — сотрудники отчетливо видят, какие профессиональные горизонты открывает для них компания.

Ведущие компании на своем примере рассказали о практике перевода сотрудников. Мы спросили у экспертов рынка труда, какой смысл несет в себе внутреннее перемещение кадрового состава, с какой целью работодатели применяют данный метод, на основе чего принимается решение о переводе сотрудника и кто дает «старт» этому процессу?

Кейс 1. ГК «Связной»

Светлана Попова, директор по персоналу ГК «Связной»:

«Правильно выстроенная система ротации персонала позволяет решать несколько важных задач.Во-первых, снижается текучесть кадров: сотрудники, видящие профессиональные перспективы, чаще готовы развиваться внутри одной компании. Во-вторых, часто ротация позволяет специалистам получать необходимые профессиональные навыки без дорогостоящих тренинговых программ. В-третьих, подбор персонала среди существующих кадров позволяет избежать сложностей в поиске специалистов на внешнем рынке. И, наконец, ротация позволяет поддерживать должный уровень корпоративной культуры и коммуникаций. Кроме того, благодаря ротации кадров компания может готовить специалистов-универсалов и руководителей разного уровня.

Решение о переводе может приниматься и по решению начальства, и по инициативе сотрудника, и по желанию руководителя другого подразделения заполучить коллегу в свой отдел.

Очевидное преимущество перевода сотрудника внутри компании состоит в том, что он знаком с ее спецификой, особенностями процедур, корпоративными правилами и т. п. Ротация позволяет специалисту попробовать себя в разных сферах, а работодателю — получить максимально компетентного и профессионально развитого сотрудника.

Ротация применима к специалистам любого уровня — как к начинающим сотрудникам (например, переход с должности секретаря из одного отдела в другой), так и к топ-менеджерам и руководителям (например, открытие нового направления бизнеса).

В "Связном" распространена практика перехода сотрудников из одного отдела в другой, из розницы в офис, из продавцов в тренеры и так далее.

Наш Учебный центр позволяет сотрудникам постоянно повышать квалификацию, в том числе приобретать управленческие навыки. Компания постоянно растет и развивается, в новых магазинах требуются руководители. Если у сотрудника есть склонности к управлению, а главное — желание брать на себя ответственность за качество обслуживания и результаты продаж магазина, то вышестоящий руководитель рекомендует его к повышению.

Минимальный стаж работы в "Связном" до повышения — всего 3 месяца. С этого момента начинается новый этап развития сотрудника в компании. Из управляющего магазином можно стать оперативным менеджером (в подчинении порядка 13 магазинов), управляющим менеджером (зона ответственности — 100 магазинов) и так далее.

Кроме того, в любой момент сотрудник может переквалифицироваться в тренера, пройдя специальную подготовку. Стоит отметить, что в нашем Учебном центре работают в основном люди, имеющие за плечами опыт продаж, отлично знакомые со спецификой компании и знающие, как научить новичков продажам».

Кейс 2. «БАТ Россия»

Елена Мезрина, менеджер по проектам обучения и развития «БАТ Россия»:

«Посредством перевода сотрудников внутри нашей компании мы в первую очередь замещаем открытые вакансии. К тому же, подобные ротации являются прекрасным инструментом развития специалистов. В процессе они получают новый профессиональный опыт и новые знания. Решение о переводе сотрудников в "БАТ Россия" принимается по результатам процесса планирования замещений (Talent Review Meeting). Это мероприятие проходит в нашей компании на регулярной основе. В рамках таких обсуждений руководители планируют человеческий ресурс компании.

На решение о передвижении сотрудников внутри компании влияют два фактора. Первый — это результаты работы самого сотрудника, то, как он проявил себя в профессиональном плане в текущей должности. Второй — оценка потенциала этого специалиста, насколько он готов к продвижению.

Компания по итогам процесса планирования замещений получает представление о том, каких профессионалов у нее достаточно, а каких не хватает. На основе этих данных планируется передвижение сотрудников внутри компании, а также мероприятия по их развитию. Открытые правила принятия решений по продвижениям и регулярно возникающие возможности для дальнейшего роста повышают мотивацию и лояльность сотрудников и одновременно с этим сокращают текучку кадров.

Сотрудник, в свою очередь, по результатам совещаний по планированию замещений получает индивидуальную обратную связь, на каких конкретно качествах или умениях ему нужно сфокусироваться в данный момент в его профессиональной деятельности, для того чтобы в дальнейшем успешно продвигаться по

карьерной лестнице. Эта информация во многом является основой его индивидуального плана развития.

Сотрудник может и сам инициировать передвижение внутри компании. Мы всегда поощряем такие стремления. Когда в компании появляется вакансия, приоритетом для нас является замещение свободной позиции уже работающим сотрудником. Сначала мы размещаем вакансию для ознакомления на нашем внутреннем корпоративном сайте. Если же на открытую вакансию не был взят специалист "БАТ Россия", то только после этого мы инициируем поиск внешнего кандидата».

Кейс 3. «ИОН»

Игорь Ефанов, директор HR-департамента, Цифровой центр «ИОН»:

«В настоящее время Цифровой центр "ИОН" является инновационной сервисной компанией. Персонал в нашей работе играет ключевую роль. Поэтому для управления и постоянного развития сотрудников существует целый ряд политик, одна из которых — система кадровой ротации.

Поступая на работу в качестве консультанта-стажера, новый сотрудник имеет четкое представление о дальнейшей карьерной лестнице в области продаж: консультант, эксперт, заместитель директора, директор магазина. Часто для достижения лучшего результата или получения новой должности мы используем перевод сотрудников из одного магазина в другой. Например, если консультант преуспевает и показывает отличные показатели, то мы помогаем ему расти над собой и переводим в магазины с наибольшим оборотом. Это выгодно и для него, и для компании, максимизирующей свою прибыль. Другой пример — те сотрудники, у кого, напротив, совершенно не складывается работа. Часто в основе неудач лежат проблемы адаптации к конкретному коллективу, и поэтому мы даем им еще один шанс, переводя в другой магазин.

Для идентификации лучших сотрудников розницы мы регулярно проводим процедуры ассессмента[18] и аттестации, по результатам которых работникам делаются предложения по развитию их карьеры. Самым успешным в области продаж мы предлагаем перейти на работу в офис на дальнейшие линейные позиции регионального и дивизионального директора.

Есть и еще одна особенность нашего бизнеса, которая влияет на кадровые перемещения. На позицию стажера и консультанта к нам поступают в основном молодые люди, которые совмещают работу с учебой. Достигнув определенных высот в продажах, они получают свою основную специальность и начинают искать дальнейшие пути развития. В этот момент важно правильно распорядиться их талантами и предложить соответствующие карьерные перспективы. Например, если наш консультант получил маркетинговое образование, то ему может быть предложена вакансия в отделе маркетинга "ИОН". В дальнейшем сотрудники по-

[18] Ассессмент (англ. assessment center – центр оценки) – метод комплексной оценки персонала, который является на сегодняшний день одним из самых точных способов определения уровня компетенции работников.

лучают возможность получить дополнительное образование в Академии ИОН и входят в кадровый резерв компании, прямая дорога из которого — на руководящие должности. И это не пустые слова: 83% всех руководителей когда-то работали в магазинах.

Таким образом, система кадровой ротации "ИОН" поощряет активное поведение сотрудников, профессиональный подход и искреннее желание помогать людям. Переводы являются важным инструментом как с точки зрения повышения эффективности компании, так и с точки зрения самого сотрудника, получающего по-настоящему работающий "карьерный лифт"».

5.3. Практическое задание. Оценка способностей и склонностей

Цель: Оценить собственные способности и склонности для индивидуального планирования деловой карьеры.

Задание:

Составить с предельной честностью по отношению к себе

- баланс достоинств и недостатков,
- обзор симпатий и антипатий,
- учетный лист
- лист профессиональных навыков.

Приемы, позволяющие проанализировать способности и склонности человека:

А) баланс достоинств и недостатков. Использовал Бенджамин Франклин. Сильными сторонами надо пользоваться с наибольшей пользой для себя и своей компании, а осознание слабых сторон должно явиться первым шагом к их преодолению. "Если у тебя есть слабости, постигни их и преврати в достоинства, если у тебя есть достоинства, не злоупотребляй ими, чтобы они не стали слабостями".

Метод – заполнение учетного листа с перечислением достоинств и недостатков. Заполнять нужно честно, лучше проводить в течение недели. По итогам работы человек начинает лучше понимать самого себя и видеть применение своим способностям.

Б) обзор симпатий и антипатий. Позволяет учесть, что человек любит, а что нет, т.е. осознать ограничительные рамки, которые сам на себя накладывает. Подобные ограничения позволяют произвести отсев неподходящих профессий и работодателей.

В) Учетный лист. Метод – заполнение учетного листа, в который вносится все, что может повлиять на качество работы человека (нравится — не нравится).

Важно, что полученная самооценка имеет свойство меняться с течением времени, по мере взросления человека, накопления им определенного жизненного опыта, в целом, и трудового, в частности. Следовательно, необходимо достаточно регулярно прибегать к самооценке в целях ее коррекции.

Г) Определение имеющихся профессиональных навыков. Возьмите чистый лист бумаги и напишите: «Наилучшее рабочее задание, которое я когда-либо

выполнял». Теперь напишите короткий рассказ об этом задании. Постарайтесь максимально детализировать Ваши обязанности, ответственность и то, что Вам так понравилось. При этом не обязательно, чтобы сама работа Вам нравилась (вполне возможно, Вы ее ненавидели), а именно, то, что понравилось в конкретной ситуации, наиболее приятные ее аспекты: люди, предметы, дела.

Затем, на другом листе опишите еще две задачи, которые Вы решали. Теперь прочтите Ваши записи и подчеркните навыки, которые Вы чаще всего упомянули.

5.4. Ситуация «Составление личного жизненного плана»[19]

Цель: Составить личный жизненный план карьерного роста.

Задание:

1. На основе методических указаний составить личный жизненный план карьерного роста себя любимого.
2. На поставленные вопросы постарайтесь отвечать предельно честно, поскольку они касаются Вашего будущего.
3. Исходя из чего выстраивается Ваш карьерный рост?
4. Обсудите результаты Вашего плана в группе.

Описание ситуации:

Вы, как менеджер по персоналу находитесь на полпути к достижению конечной цели своей карьеры. В организации, где вы работаете, наметились структурные изменения, которые могут привести к непредвиденным ранее дополнительным перестановкам.

Постановка задачи:

Вам, как будущему менеджеру, необходимо дать оценку сложившейся ситуации в организации и взвесить свои возможности и перспективы продвижения по службе. Для этого необходимо составить (если его нет) или уточнить свой личный жизненный план карьеры (рис. 5.1).

Методические указания:

Рис. 5.1. Примерная структура личного жизненного плана карьеры руководителя

[19] Управление персоналом организации. Практикум: учеб. Пособие. Кибанов А.Я.

Личный жизненный план

1. Оценка жизненной ситуации

1.1. Работа

- Имею ли я четкую картину о своей работе и ее целях?
- Помогает ли моя работа в достижении других жизненных целей?
- Каковы мои цели развития и продвижения по отношению к работе?
- Какую работу я хотел бы выполнять через пять лет?
- Есть ли у меня воодушевление и мотивация?
- Что является для меня мотивацией сейчас? Через пять лет?
- Каковы сильные и слабые стороны моей мотивации?
- Какие действия следует предпринять, чтобы моя работа в ближайшие годы отвечала моим личным потребностям?

1.2. Экономическое состояние

- Каково мое экономическое положение?
- Есть ли у меня личный бюджет - каков он, придерживаюсь ли я его рамок?
- Какие меры я могу в случае необходимости применить для улучшения экономического положения?

1.3. Физическое состояние

- Каково мое физическое состояние?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты и т.д.)?
- Бываю ли я регулярно на осмотрах у врача?

1.4. Социальное состояние - человеческие отношения

- Искренне ли я интересуюсь мнением и точкой зрения других?
- Как я их учитываю?
- Интересуют ли меня чужие заботы и проблемы?
- Интересует ли меня другое мнение?
- Навязываю ли я другим свои мысли и мнения?
- Умею ли я слушать?
- Умею ли я ценить людей, с которыми общаюсь?
- Как это проявляется на практике?
- Способствую ли я развитию людей, с которыми общаюсь?
- Как я поддерживаю дружеские отношения?
- Могу ли я развивать свои отношения обратной связи?

1.5. Психологическое состояние

- Каково мое психическое состояние?
- На чем основана моя оценка (собственное представление, тесты, результаты медицинского обследования)?
- Какие стрессоры беспокоят меня в настоящее время? Не следует ли мне в настоящее время поменять работу?
- Какие стрессоры могут ожидать меня в ближайшем будущем?
- Не следует ли мне поменять образ жизни, круг общения, хобби[0]
- Нуждаюсь ли я в помощи психиатров?

1.6. Семейная жизнь

- Имеются ли у меня условия для создания семьи?
- Следует ли завести еще одного ребенка?
- Уделяю ли я достаточно внимания родителям, жене, детям?
- Как лучше проводить досуг в кругу семьи?
- Куда поехать на отдых?
- Куда пойти учиться детям?
- Как помочь детям, имеющим свою семью?

2. Постановка личных конечных целей карьеры

2.1. Целями моей карьеры являются:

1)_____

2)_____

3)_____

2.2. Моя карьера должна осуществляться до 20___г. самое позднее

2.3. Какие факторы способствуют осуществлению моей карьеры? 2.3.1. А какие препятствуют?

2.4. Каковы наиболее критические пункты в осуществлении моей карьеры? Что я могу сделать в этом плане?

2.5. Что мне нужно использовать для осуществления карьеры: время, деньги, здоровье и т.д. ?

2.5.1. Готов ли я взять на вооружение эти факторы или мне нужно изменить свои цели ?

3. Частные цели и планы деятельности, способствующие осуществлению моей карьеры

Для достижения поставленных жизненных целей мне нужно решить следующие частные задачи	Мероприятия	Время
3.1. В области развития служебной деятельности		
3.2. В области экономического состояния		
3.3. В области здоровья и физического воспитания 3.4. В области социального взаимовлияния, дружеских отношений и увлечений		
3.5. В области моральной мотивации и психологического состояния		
3.6. В области семейной жизни		

5.5. Ситуация: «Кто станет руководителем?»

Директор по маркетингу крупной производственной компании стоит перед непростым выбором. Один из сотрудников отдела работает в компании дольше всех основных сотрудников и в настоящее время претендует на должность руководителя отдела продаж. При этом есть другой сотрудник, который по управленческим способностям более соответствует этой должности.

Назначение второго сотрудника на должность руководителя отдела продаж вызовет сильное недовольство первого и, скорее всего, волну недовольства всех сотрудников отдела.

Вопросы:

Как поступить директору? Какие действия он должен предпринять в такой ситуации?

Какие заключения можно вывести из этого кейса о сдельных системах?

Пересмотрите проблемы и подумайте, как можно их избежать.

5.6. Задание: Перемещения, работа с кадровым резервом, планирование деловой карьеры.

1. Какие преимущества дает организации работа по планированию и развитию резерва руководителей?
2. Почему организация заинтересована в развитии карьеры своих сотрудников?
3. Составить баланс собственных достоинств и недостатков, обзор симпатий и антипатий. Сделать выводы.
4. Приведите пример служебно-профессионального продвижения менеджера.

5.7. Составить собственное резюме.

Резюме – информация о себе, представляемая соискателем работодателю. Удачное резюме может стать поводом для интервью, т.е. личной встречи с работодателем или его представителем. Резюме должно соответствовать определенным требованиям: резюме должно быть кратким, но при этом максимально информативным, в нем не должно быть длинных предложений, пассивных форм.

Инструкция:

1. Стандартное резюме выглядит следующим образом: сверху в левом углу листа А4 пишем ФИО, дату рождения, город проживания, свои контакты. Теперь спускаемся на 2 отступа от «шапки» резюме и полностью прописываем учебное заведение, которое вы закончили или в котором еще учитесь. Не следует писать аббревиатуры вуза, типа МАУФиБ или НГУ – не каждый работодатель расшифрует эти буквы правильно.
2. Затем ниже идет самый основной блок под названием «Опыт работы». Конечно, молодому выпускнику, а особенно еще студенту особо нечем похвастаться. Но, можно проявить смекалку. Так, обратите внимание на предметы, которые вы изучаете в вузе. Скорее всего, вы уже успели защитить свою научную работу, или проект, или придумали бизнес-план какой-нибудь компании. Ваши реализованные работы в институте как раз пригодятся для резюме. К примеру, разработка бизнес-плана, говорит о том, что вы владеете знаниями финансового анализа, стратегическими решениями и маркетинговыми исследованиями. Все это

можно указать в резюме, приписав в скобках «в рамках обучения высшему образованию». Не забудьте указать в резюме темы курсовых работ или весомых зачетных работ, которые относятся к вашей выбранной профессии.

3. Начиная со второго курса, студентов направляют на практику. Это отличный вариант для указания в резюме конкретных названий компаний, в которых вы стажировались. Подробно опишите ваши обязанности и ваш результат, например, увеличение звонков от клиентов, рост прибыли компании и т.д.

4. Последними графами в вашем резюме станут «личные качества», «навыки» и, если захотите, «хобби». Ваше резюме получит больше откликов от работодателей, если вы прикрепите к нему свою фотографию.

Дополнительные особенности написания резюме представлены в приложении к семинару.

5.8. Ролевая игра «Повышение?»

Приобретаемые навыки:

- общие навыки проведения собеседования с сотрудником, умение задавать вопросы, слушать, высказывать позитивные и негативные замечания; осознание надежд и потребностей сотрудника;
- согласованное принятие плана о большем вовлечении сотрудника в интересную для него работу, что даст ему стимул к дальнейшим успехам;
- работа с самооценкой для реального осознания человеком его возможностей.

Ход игры:

Участникам раздаются роли. Содержание ролей каждого друг другу не сообщается. Остальные выступают в качестве наблюдателей.

Информация для руководителя

Вы – коммерческий директор компании. В отделе продаж существует несколько секторов, различающихся по видам продаваемой продукции и способам работы с клиентами. Одним из них, сектором обработки заказов, руководит Ольга. Под ее началом работают 8 человек. Менеджеры ведут переговоры по телефону, повторно звонят клиентам и обрабатывают заказы от торговых агентов.

Отдел работает эффективно. Ошибки редки, информация передается точно, заказы, за редким исключением, выполняются правильно, и точность во всех деталях является для сотрудников делом чести. В этом есть большая заслуга Ольги, которая очень скрупулезно относится ко всем мелочам, точности и постоянно все проверяет.

Вы знаете, что Ольга стремится к повышению. К сожалению, кажется, она уже достигла потолка своего карьерного роста и дальше двигаться ей некуда. Когда дело касается административной работы с несколькими опытными подчиненными, с Ольгой мало кто может сравниться, но в обстоятельствах, когда нужно будет что-то планировать, предугадывать последствия и руководить большим

числом людей, у нее возникнут серьезные проблемы. На Ваш взгляд, ее подходы к сотрудникам устарели. В результате в ее отделе существует большая проблема с текучестью кадров. Ольга не способна видеть дальше рамок системы и правил, а такие понятия, как творческий подход, гибкость или компромисс вообще практически ей не знакомы.

Во время аттестационного собеседования Вам нужно сделать так, чтобы качество работы Ольги осталось на прежнем, высоком, уровне, но ей также нужно примириться с тем, что дальше двигаться уже некуда и повышения не предвидится. Это будет непросто. Постоянные хорошие личные показатели работы и репутация отдела дают ей право надеяться на повышение.

Пока Вы смогли придумать несколько способов, чтобы повысить ее стимул к работе, а может, даже и усилить ощущение собственной ценности, после того как будут расставлены точки над i в вопросе о повышении. Например, скоро планируется внедрить новую компьютерную систему обработки заказов. Здесь потребуется аккуратное обращение и составление инструкций по работе с системой. Ольга должна справиться с подобным заданием, и это поможет сохранить ее энтузиазм и интерес к работе. Кроме того, Вы ведете статистику продаж, вести которую могли бы поручить Ольге (уровень звонков, стоимость заказа, успешность сбыта товара и т. д.).

Самым трудным будет заставить Ольгу принять факт, что ей не дадут повышения. Вам нужно подчеркнуть важность ее нынешней хорошей работы отдела и назвать причину, которая сможет убедить в необходимости поддерживать работу на прежнем уровне.

Информация для сотрудника

Вы – Ольга, руководитель сектора обработки заказов в отделе продаж, и Вы уже довольно давно занимаете эту должность. В отделе продаж существует несколько секторов, различающихся по видам продаваемой продукции и способам работы с клиентами.

В Вашем секторе 8 человек обрабатывают заказы, присылаемые торговыми агентами компании. Сотрудники делают повторные звонки, передают информацию о потенциальных клиентах, исходящую из главного офиса, а также информируют начальство.

Вы очень довольны тем, как идут дела. Сотрудники стали, наконец, работать в соответствии с Вашими требованиями. Работа идет гладко, благодаря введенной вами системе проверок, перепроверок и ревизий. Сначала возникали трудности, но теперь, когда Вам удалось найти сотрудников, способных соответствовать Вашим требованиям к работе, все пошло хорошо. Вы быстро распознаете любые ошибки и поддерживаете жесткую дисциплину в отделе.

Когда Вы только начинали работать, у Вас был коллектив, состоящий, как Вы думали, из умных и вменяемых людей. Но оказалось, что они были не в состоянии понять, зачем нужен строгий контроль и постоянное, пристальное внимание и проверка всех мелочей. Эти люди уже здесь не работают, и на Ваших нынешних сотрудников можно больше полагаться. Они выказывают должное уважение и

Вам, и Вашим методам работы. Хотя заметно, что они просто отбывают свое время на работе и не испытывают особой привязанности ни к отделу, ни к компании. Но чего еще можно ожидать от людей в наше время?!

Вся работа строится по правилам. Сотрудники здесь находятся, чтобы выполнять определённые функции, и об этом нельзя забывать. Система, которую Вы внедрили, приносит хорошие результаты. Именно так и нужно руководить и организовывать работу в отделе.

Теперь, когда Вы наладили работу в отделе, Вы ожидаете, что компания оценит Ваш вклад и предоставит повышение. Есть и другие места в компании, где очень бы пригодились Ваши методы и пунктуальность.

Сейчас Вы собираетесь на аттестационное собеседование к своему начальнику.

Обсуждение игры:

- насколько удалось руководителю помочь сотруднику реально оценить ситуацию и свои возможности?
- было ли указано, что кадровая политика сотрудника привела к снижению заинтересованности работников в компании и работе в ней?
- поощрял ли начальник адекватную самооценку сотрудника?
- насколько хорошо руководитель ставил и слушал вопросы?
- получил ли сотрудник полную картину ситуации и своих перспектив?
- было ли сохранено чувство достоинства сотрудника, который не получит повышение?
- были ли согласованы планы на будущее?
- сохранится ли после этой беседы мотивация сотрудника на столь же высоком уровне?
- какой еще могла бы быть тактика руководителя?
- были ли у Вас в работе аналогичные ситуации? Как вы их разрешили?
- что нового Вы узнали для себя в этой игре?

5.9. Практический пример. Решение кейса «Эффективный сотрудник, который давно работает, хочет уволиться. Как удержать?»

Цель: На практическом примере овладеть техникой «S.C.O.R.E.» и «Якоря карьеры» Эдгара Шейна[20].

Задание:

1. Какие техники использовать HR-директору во время карьерного интервью?
2. Как помочь ведущему менеджеру увидеть перспективы развития в компании?
3. Каким образом вы сможете использовать технику «S.C.O.R.E.»?

[20] Тест представлен в задании 5.10.

Кейс

Месяц назад, в самый сезон продаж, к HR-директору зашел ведущий менеджер коммерческого отдела. Он работает в компании 12 лет. Сказал, что хочет написать заявление об увольнении, так как не видит перспектив для собственного роста и развития. Предложений от конкурентов не рассматривал, состояние рынка труда не изучал. Директор по персоналу забеспокоился. Он знал, что ведущий менеджер — эффективный грамотный специалист. Гендиректор дорожит такими. Глава компании просит удерживать таких сотрудников. HR проводит с ними карьерное консультирование.

Справка о компании, в которой происходит то, что описано в кейсе

Компания — эксклюзивный дистрибьютор европейских брендов отопительного оборудования и вентиляционных систем. Создана в 1998 году. Генеральный директор планирует в текущем году развивать продажу китайских брендов. Штатная численность персонала — 200 человек. Компания «семейного» типа. Средний срок работы сотрудника в организации — 8 лет. Высокая текучесть кадров только на складе. Системы оценки деятельности персонала в компании нет. Регулярные развивающие встречи с сотрудниками не проводят. Гендиректор принимает участие в разрешении конфликтов и сложных кадровых вопросов. Особенно если они касаются ключевых специалистов, работающих давно и эффективно.

Информация о главном действующем лице — ведущем менеджере коммерческого отдела

Сотрудник в свое время инициировал проект по созданию складского комплекса и его автоматизации. Кроме того, ведущий менеджер разрабатывал оптимальные схемы поставки оборудования, на добровольных началах выступал в роли внутреннего тренера и наставника для новых работников отдела логистики и склада. Успешный продавец. Заработной платой доволен. Возраст сотрудника — 35 лет. Высшего образования нет, есть среднее профессиональное (по профилю организации).

Решение кейса

Диалог на основе модели «S.C.O.R.E. на линии времени». Благодаря такому диалогу Вы быстро соберете и проанализируете информацию. Действуйте оперативно, чтобы понять, почему сотрудник решил уволиться, и не дать ему уйти. Следуйте алгоритму из 5 шагов:

Шаг 1. Выясните, каково текущее состояние дел у сотрудника и что послужило симптомами (Symptoms) его неудовлетворенности работой. Для этого задавайте человеку простые вопросы. Например: «Какая проблема Вас сейчас беспокоит?», «Что сейчас происходит с Вами, вокруг Вас?», «Какие мысли/чувства не дают Вам покоя?», «Что хотелось бы изменить в работе?».

Шаг 2. Определите, чего хочет сотрудник — обозначьте желаемый результат или цель(Outcome). Помогите работнику сформулировать цель, задавая ему вопросы: «Что для Вас является желаемым результатом?», «Каковы Ваши устрем-

ления?», «Чем бы Вы хотели заняться в компании еще?», «Как Вы видите собственное развитие в организации?».

Шаг 3. Предложите работнику представить, что произойдет в его жизни, когда он достигнет результата (Effects). Задайте такие вопросы: «Что случится после того, как Вы добьетесь, чего хотите?», «Какие Ваши потребности будут удовлетворены?», «Будут ли изменения для Вас позитивными?».

Шаг 4. Побудите сотрудника задуматься, что мешает ему достичь цели (Causes). Спросите: «Когда о своем решении Вы задумались впервые?», «Что стало причиной?», «Что препятствует тому, чтобы Вы достигли цели?».

Шаг 5. Обсудите, какие ресурсы необходимы (Resources), чтобы достичь желаемого результата. Зафиксируйте их в карьерном плане. Узнайте, чего, по мнению сотрудника, не хватает ему, чтобы получить результат. Спросите: «Что нужно, чтобы достичь цели?», «Что могло бы помочь реализовать изменения?».

Проводите карьерное интервью по этой схеме — проходите этапы в той последовательности, в которой они изложены. Это даст возможность проработать всю цепочку событий: проблемы прошлого, актуальное состояние сотрудника и его задачи на будущее.

Что HR-директору удалось выяснить в ходе карьерного интервью. Работник поделился, что больше всего в данный момент его беспокоит: он не чувствует себя полезным компании так же, как раньше. У него появилось ощущение, что его работа утратила новизну. При этом сотрудник сожалеет, что собирается увольняться, так как привык к коллективу. Уверен: если бы ему поручили задачу, решая которую, он снова ощутил бы свою ценность для компании, а не занимался только продажами, у него не возникло бы мысли уйти.

Экспресс-диагностика мотивов и потребностей сотрудника. Чтобы провести диагностику, предложено работнику заполнить *тест «Якоря карьеры» Эдгара Шейна.* Что HR-директору удалось выяснить.

Результаты тестирования показали, что ведущие якоря сотрудника — «профессиональная компетентность», «служение» и «стабильность». HR знал, что люди с такими установками хотят быть мастерами своего дела. Они воодушевлены, когда достигают успеха в профессии. Однако теряют интерес к работе, которая не позволяет им развивать свои способности. Их вряд ли заинтересует даже значительно более высокая должность, если она не улучшит их профессиональные компетенции.

Решение, которое принял HR после карьерного диалога

Глава службы персонала обсудил результаты карьерного интервью с гендиректором. А тот побеседовал с ведущим менеджером. Приняли такое решение:

1. Работник остается в компании. В сезон продолжает выполнять свои обязанности. Одновременно шеф поручает ему новую задачу: разработать план создания Центра обучения и сертификации компании. Сотрудник будет курировать деятельность этого Центра, войдет в его штат как ведущий преподаватель.

Он станет обучать слушателей продуктовым линейкам, а в будущем — продукции из Китая.

2. Компания оплачивает сотруднику работу в качестве преподавателя и тренера. Кроме того, компенсирует часть стоимости заочного обучения в вузе. Если, конечно, работник не откажется от замысла получить высшее образование и поступит учиться в отраслевой вуз в текущем году.

Результат

Ведущий менеджер принял все эти условия, остался в организации и с энтузиазмом стал выполнять намеченный план действий. Он снова почувствовал свою полезность для компании, ощутил новизну в работе.

5.10. Тест. «Якоря карьеры» Эдгара Шейна.

Методика диагностики ценностных ориентаций в карьере Эдгара Шейна «Якоря карьеры» – это ценностные ориентации, социальные установки, интересы и мотивация к деятельности, которые характерны для определенного человека.

Карьерные ориентации возникают у сотрудника в первые годы развития карьеры, они устойчивы и могут оставаться стабильными длительное время. При этом очень часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно.

Тест позволяет выявить следующие карьерные ориентации:

- профессиональная компетентность,
- менеджмент,
- автономия,
- стабильность,
- служение,
- вызов,
- интеграция стилей жизни,
- предпринимательство.

Инструкция.

Пожалуйста, ответьте на вопросы теста.

Насколько важным для Вас является каждое из следующих утверждений?

Варианты ответов:

1 – абсолютно не важно, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 – исключительно важно

1. Строить свою карьеру в пределах конкретной научной или технической сферы.

2. Осуществлять наблюдение и контроль над людьми, влиять на них на всех уровнях.

3. Иметь возможность делать все по-своему и не быть стесненным правилами какой-либо организации.

4. Иметь постоянное место работы с гарантированным окладом и социальной защищенностью.

5. Употреблять свое умение общаться на пользу людям, помогать другим.

6. Работать над проблемами, которые представляются почти неразрешимыми.

7. Вести такой образ жизни, чтобы интересы семьи и карьеры взаимно уравновешивали друг друга.

8. Создать и построить нечто, что будет всецело моим произведением или идеей.

9. Продолжать работу по своей специальности, чем получить более высокую должность, не связанную с моей специальностью.

10. Быть первым руководителем в организации.

11. Иметь работу, не связанную с режимом или другими организационными ограничениями.

12. Работать в организации, которая обеспечит мне стабильность на длительный период времени.

13. Употребить свои умения и способности на то, чтобы сделать мир лучше.

14. Соревноваться с другими и побеждать.

15. Строить карьеру, которая позволит мне не изменять своему образу жизни.

16. Создать новое коммерческое предприятие.

17. Посвятить всю жизнь избранной профессии.

18. Занять высокую руководящую должность.

19. Иметь работу, которая представляет максимум свободы и автономии в выборе характера занятий, времени выполнения и т. д.

20. Оставаться на одном месте жительства, чем переехать в связи с повышением.

21. Иметь возможность использовать свои умения и таланты для служения важной цели.

Насколько Вы согласны с каждым из следующих утверждений?

Варианты ответов: 1 – совершенно не согласен, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 – полностью согласен

1. Единственная действительная цель моей карьеры – находить и решать трудные проблемы, независимо от того, в какой области они возникли.

2. Я всегда стремлюсь уделять одинаковое внимание моей семье и моей карьере.

3. Я всегда нахожусь в поиске идей, которые дадут мне возможность начать и построить свое собственное дело.

4. Я соглашусь на руководящую должность только в том случае, если она находится в сфере моей профессиональной компетенции.

5. Я хотел бы достичь такого положения в организации, которое давало бы возможность наблюдать за работой других и интегрировать их деятельность.

6. В моей профессиональной деятельности я более всего заботился о своей свободе и автономии.

7. Для меня важнее остаться на нынешнем месте жительства, чем получить повышение или новую работу в другом регионе.

8. Я всегда искал работу, на которой мог бы приносить пользу другим.

9. Соревнование и выигрыш – это наиболее важные и волнующие стороны моей карьеры.

10. Карьера имеет смысл только в том случае, если она позволяет вести жизнь, которая мне нравится.

11. Предпринимательская деятельность составляет центральную часть моей карьеры.

12. Я бы скорее ушел из организации, чем стал заниматься работой, не связанной с моей профессией.

13. Я буду считать, что достиг успеха в карьере, только тогда, когда стану руководителем высокого уровня в солидной организации.

14. Я не хочу, чтобы меня стесняла какая-нибудь организация или мир бизнеса.

15. Я бы предпочел работать в организации, которая обеспечивает длительный контракт.

16. Я бы хотел посвятить свою карьеру достижению важной и полезной цели.

17. Я чувствую себя преуспевающим только тогда, когда я постоянно вовлечен в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования.

18. Выбрать и поддерживать определенный образ жизни важнее, чем добиваться успеха в карьере.

19. Я всегда хотел основать и построить свой собственный бизнес.

20. Я предпочитаю работу, которая не связана с командировками.

Ключ к тесту

1. Профессиональная компетентность: 1, 9, 17, 25, 33.
2. Менеджмент: 2, 10, 18, 26, 34.
3. Автономия (независимость): 3, 11, 19, 27, 35.
4. Стабильность работы: 4, 12, 36.
5. Стабильность места жительства: 20, 28, 41.
6. Служение: 5, 13, 21, 29, 37.
7. Вызов: 6, 14, 22, 30, 38.
8. Интеграция стилей жизни: 7, 15, 23, 31, 39.
9. Предпринимательство: 8, 16, 24, 32, 40.

По каждой из карьерных ориентаций подсчитайте количество баллов. Для этого необходимо, пользуясь ключом, суммировать баллы по каждой ориентации и полученную сумму разделить на количество вопросов (5 для всех ориентаций, кроме «стабильности»). Таким образом, определите ведущую карьерную ориентацию – количество набранных баллов должно быть не менее 5.

Иногда ведущей не становится ни одна карьерная ориентация – в таком случае карьера не является центральной в жизни личности.

Интерпретация результатов теста

Краткое описание ценностных ориентаций в карьере.

1. Профессиональная компетентность Быть профессионалом, мастером в своем деле. Эта ориентация связана с наличием способностей и талантов в определенной области. Люди с такой ориентацией хотят быть мастерами своего дела, они бывают особенно счастливы, когда достигают успеха в профессиональной сфере, но быстро теряют интерес к работе, которая не позволяет развивать их способности. Вряд ли их заинтересует даже значительно более высокая долж-

ность, если она не связана с их профессиональными компетенциями. Они ищут признания своих талантов, что должно выражаться в статусе, соответствующем их мастерству. Они готовы управлять другими в пределах своей компетенции, но управление не представляет для них особого интереса. Поэтому многие из этой категории отвергают работу руководителя, управление рассматривают как необходимое условие для продвижения в своей профессиональной сфере.

2. Менеджмент Управлять – людьми, проектами, бизнес-процессами. Для этих людей первостепенное значение имеет полнота ответственности за конечный результат и соединение различных функций организации. С возрастом и опытом эта карьерная ориентация проявляется сильнее. Возможности для лидерства, высокого дохода, повышенных уровней ответственности и вклад в успех своей организации являются ключевыми ценностями и мотивами. Самое главное для них – управление. Людьми, проектами, любыми бизнес-процессами – это в целом не имеет принципиального значения. Центральное понятие их профессионального развития – власть, осознание того, что от них зависит принятие ключевых решений. Причем для них не является принципиальным управление собственным проектом или целым бизнесом, скорее наоборот, они в большей степени ориентированы на построение карьеры в наемном менеджменте. При условии, что им будут делегированы значительные полномочия. Человек с такой ориентацией будет считать, что не достиг цели своей карьеры, пока не займет должность, на которой будет управлять различными сторонами деятельности предприятия.

3. Автономия (независимость) Главное в работе – это свобода и независимость. Первичная забота личности с такой ориентацией – освобождение от организационных правил, предписаний и ограничений. Они испытывают трудности, связанные с установленными правилами, процедурами, рабочим днем, дисциплиной, формой одежды. Они любят выполнять работу своим способом, темпом и по собственным стандартам. Они не любят, когда работа вмешивается в их частную жизнь, поэтому предпочитают делать независимую карьеру собственным путем. Они скорее выберут низкосортную работу, чем откажутся от автономии и независимости. Для них первоочередная задача развития карьеры – получить возможность работать самостоятельно, самому решать, как, когда и что делать для достижения тех или иных целей. Карьера для них – это прежде всего способ реализации их свободы, поэтому любые рамки и строгое подчинение оттолкнут их даже от внешне привлекательной вакансии. Такой человек может работать в организации, которая обеспечивает достаточную степень свободы.

4. Стабильность работы Стабильная, надежная работа на длительное время. Эти люди испытывают потребность в безопасности, защите и возможности прогнозирования и будут искать постоянную работу с минимальной вероятностью увольнения. Эти люди отождествляют свою работу со своей карьерой. Их потребность в безопасности и стабильности ограничивает выбор вариантов карьеры. Авантюрные или краткосрочные проекты и только становящиеся на ноги компании их, скорее всего, не привлекают. Они очень ценят социальные гарантии, которые может предложить работодатель, и, как правило, их выбор места работы связан именно с длительным контрактом и стабильным положением компании на рынке. Такие люди ответственность за управление своей карьерой пере-

кладывают на нанимателя. Часто данная ценностная ориентация сочетается с невысоким уровнем притязаний.

5. Стабильность места жительства Главное – жить в своем городе (минимум переездов, командировок). Важнее остаться на одном месте жительства, чем получить повышение или новую работу на новой местности. Переезд для таких людей неприемлем, и даже частые командировки являются для них негативным фактором при рассмотрении предложения о работе.

6. Служение Воплощать в работе свои идеалы и ценности. Данная ценностная ориентация характерна для людей, занимающихся делом по причине желания реализовать в своей работе главные ценности. Они часто ориентированы больше на ценности, чем на требующиеся в данном виде работы способности. Стремятся приносить пользу людям, обществу, для них очень важно видеть конкретные плоды своей работы, даже если они и не выражены в материальном эквиваленте. Основной тезис карьерного развития – получить возможность максимально эффективно использовать их таланты и опыт для того, чтобы реализовать общественно важные цели. Люди, которые ориентированы на служение, общительны и часто консервативны. Человек с такой ориентацией не будет работать в организации, которая враждебна его целям и ценностям.

7. Вызов Сделать невозможное – возможным, решать уникальные задачи. Эти люди считают успехом преодоление непреодолимых препятствий, решение неразрешимых проблем или просто выигрыш. Они ориентированы на то, чтобы «бросать вызов». Для одних людей вызов представляет более трудная работа, для других это конкуренция и межличностные отношения. Они ориентированы на решение заведомо сложных задач, преодоление препятствий ради победы в конкурентной борьбе. Чувствуют себя преуспевающими только тогда, когда постоянно вовлечены в решение трудных проблем или в ситуацию соревнования. Карьера для них – это постоянный вызов их профессионализму, и они всегда готовы его принять. Социальная ситуация чаще всего рассматривается с позиции «выигрыша – проигрыша». Процесс борьбы и победа более важны для них, чем конкретная область деятельности или квалификация. Новизна, разнообразие и вызов имеют для них очень большую ценность, и если все идет слишком просто, им становиться скучно.

8. Интеграция стилей жизни Сохранение гармонии между сложившейся личной жизнью и карьерой. Для людей этой категории карьера должна ассоциироваться с общим стилем жизни, уравновешивая потребности человека, семьи и карьеры. Они хотят, чтобы организационные отношения отражали уважение к их личным и семейным проблемам. Выбирать и поддерживать определенный образ жизни для них важнее, чем добиваться успеха в карьере. Развитие карьеры их привлекает только в том случае, если она не нарушает привычный им стиль жизни и окружение. Для них важно, чтобы все было уравновешено – карьера, семья, личные интересы. Жертвовать чем-то одним ради другого им явно не свойственно. Такие люди обычно в своем поведении проявляют конформность (тенденция изменять свое поведение в зависимости от влияния других людей, с тем чтобы оно соответствовало мнению окружающих).

9. Предпринимательство Создавать новые организации, товары, услуги. Этим людям нравится создавать новые организации, товары или услуги, которые могут быть отождествлены с их усилиями. Работать на других – это не их, они – предприниматели по духу, и цель их карьеры – создать что-то новое, организовать свое дело, воплотить в жизнь идею, всецело принадлежащую только им. Вершина карьеры в их понимании – собственный бизнес.

Тема 6. Подбор персонала, найм и профориентация

6.1. Задание: Подбор персонала и профориентация.

1. Определите достоинства и недостатки основных методов подбора персонала, заполнив следующую таблицу:

Метод подбора персонала	Достоинства	Недостатки

2. Какой из методов определения требований к кандидату на замещение вакантной должности вы бы порекомендовали компании, занятой поиском кандидатов на должность генерального директора? Программиста? Рабочего по сборке автомобилей?

6.2. Задание: «Составление объявления о текущей вакансии», «Объявление о найме».

Проанализируйте реальные объявления о найме, и имеющихся текущих вакансиях, представленные в пятничном номере городской газеты. Укажите их достоинства и недостатки.

Исходные данные:

Агентству по подбору персонала требуется ассистент специалиста по подбору персонала.

Постановка задачи:

Необходимо составить объявление о текущей вакансии.

Методические указания:

В объявлении о текущей вакансии необходимо указать должность, на которую требуется кандидат, дать краткую характеристику организации, где он будет работать; изложить обязанности, требования (обязательные и желательные), условия труда для данной должности; указать телефон, факс, e-mail для передачи резюме.

Примеры составления текста объявления:

ОБЪЯВЛЕНИЕ О ТЕКУЩЕЙ ВАКАНСИИ

Должность: Ассистент специалиста по подбору персонала. Организация: Агентство по подбору персонала «КАДРЫ». Небольшое агентство по подбору персонала.

Обязанности:

– помощь кандидатам в заполнении анкет
– проведение предварительных собеседований с кандидатами
– тестирование кандидатов (английский язык, машинопись)
– печать резюме
– работа с базой данных кандидатов

Требования:

Обязательные

– знание английского языка на уровне спецшколы или более глубокие знания
– желание сделать карьеру
– компьютер – Word
– гибкость и лояльность в отношении желающих найти работу

Желательные

– опыт работы в другом агентстве по подбору персонала в качестве ассистента
– машинопись русская и латинская
– компьютер – Word, Excel, MS Access, E-mail

Условия труда:

– гибкий график – с 9.00 до 17.30 с понедельника по пятницу, без переработок
– испытательный срок 3 месяца, работа по трудовой книжке
– бесплатные обеды
– заработная плата обсуждается индивидуально

Обращаться по телефону: XX-XX-XX.

Факс: XX-XX-XX.

E-mail: XXXX@gmail.com

ВАКАНСИИ ОсОО «Торговый Дом «Народный»»[21]

Администратор магазина

Обязанности: организация обслуживания покупателей, организация торговли, планировка и порядок оформления торгового зала, организация труда и управление работой продавцов, кассиров, технического персонала.

Требования: мужчина или женщина, от 22 до 40 лет, высшее либо неоконченное высшее образование желательно экономическое или психологическое, но не принципиально, опыт работы в области торговли на одной из управленческих позиций не менее 1 года.

[21] http://www.market.kg/vacansii.php

Требования к прописке: Кыргызстанское гражданство, городская постоянная или временная прописка Аламединского или Сокулукского района (если место фактического проживания соответствует прописке)

Условия работы: график работы администратора сутки через двое. Оплата в зависимости от категории оговаривается индивидуально на собеседовании.

Для участия в конкурсе резюме присылать по электронной почте m.meleshenko@forester.kg с указанием вакансии, на которую Вы претендуете.

Кассир в магазин

Обязанности: проведения расчетов с покупателями, проверка подлинности банкнот, контроль над чистотой и порядком в кассовой зоне.

Требования: женщины, от 18 до 35 лет, образование не ниже среднего, коммуникабельность, презентабельная внешность, хорошее зрение. Компьютерная грамотность на уровне пользователя.

Личные качества: внимательность, отличное умение считать, ответственность, стрессоустойчивость, усидчивость.

Требования к прописке: Кыргызстанское гражданство, городская постоянная или временная прописка Аламединского или Сокулукского района (если место фактического проживания соответствует прописке)

Условия работы: график работы кассира зависит от графика работы магазина. Возможные варианты: либо 12-часовой: день 2х2х3 или ночь 2х2 (для студентов очного отделения), 15 рабочих смен в месяц; либо 9-ти часовой, днем, 6 дней в неделю. Оплата в зависимости от категории оговаривается индивидуально на собеседовании. Предусмотрено предварительное обучение в течении 2-х недель.

Для участия в конкурсе Вы можете позвонить по тел.: 900-238.

Продавец в магазин

Обязанности: выкладка товара, контроль сроков годности товара, консультирование покупателей, сбор информации о продажах, контроль сохранности товаров, соблюдение чистоты торговых полок.

Требования: мужчины, женщины, от 18 до 40 лет, образование не ниже среднего, коммуникабельность, умение работать с клиентами

Требования к прописке: Кыргызстанское гражданство, прописка на территории Кыргызской Республики.

Условия работы: график работы продавца зависит от графика работы магазина. Возможные варианты: либо 12-часовой: день 2х2х3 или ночь 2х2 (для студентов очного отделения), 15 рабочих смен в месяц; либо 9-ти часовой, днем, 6 дней в неделю. Оплата в зависимости от категории оговаривается индивидуально на собеседовании. Предусмотрено предварительное обучение в течении 2-х недель.

Для участия в конкурсе Вы можете позвонить по тел.: 900-238.

Техничка

Обязанности: уборка магазина.

Требования: женщины, возраст значения не имеет, чистоплотность, аккуратность.

Требования к прописке: Кыргызстанское гражданство, прописка на территории Кыргызской Республики.

Условия работы: график работы с 8:00 до 17:00, 6 дней в неделю. Оплата оговаривается индивидуально на собеседовании.

Если Вас интересует данная вакансия, свяжитесь в рабочее время по тел.: 900-238.

6.3. Задание: «Анализ работы и собеседование при приеме на работу»[22].

Исходные данные:

Образовалась вакансия на одну из должностей в организации. Такую же должность занимает один из опытных работников организации Петров Н.Н.

Постановка задачи:

Для того чтобы определить требования к кандидату на образовавшуюся вакантную должность, проведем анализ работы и собеседование при помощи опытного работника организации Петрова Н.Н., занимающего такую же должность.

Методические указания:

Приведем пример введения в собеседование для анализа работы с Петровым Н.Н.

Как вы знаете, на работу такой же должности, как и Ваша, образовалась вакансия, и мы собираемся приступить к набору кадров. Безусловно, мы хотим убедиться, что тот человек, которого мы назначим, обладает теми навыками, которые необходимы для выполнения данной работы. Эта беседа является одним из способов, с помощью которого мы надеемся получить более ясное представление о том, что входит в данную работу. Я буду интервьюировать Вас с помощью данного вопросника для анализа работ, который используется для того, чтобы установить, как Вы видите главную цель Вашей работы. Затем я попрошу Вас назвать основные виды деятельности в Вашей работе. После этого я буду поочередно брать каждый вид деятельности и мы обсудим их более подробно.

Для того чтобы запомнить Ваши ответы, я буду делать краткие заметки. Беседа будет продолжаться при мерно полтора часа. Я хочу подчеркнуть, что я не оцениваю качество вашей работы и эта беседа не является тестом. Кроме того, здесь не может быть правильных или неправильных ответов. Все сведения, которые Вы мне дадите, абсолютно конфиденциальны. Прежде чем мы начнем, есть ли у Вас какие-либо вопросы, которые Вы хотели бы мне задать?

---

[22] Источник: Найм, оценка и отбор персонала в организацию: методические указания / сост. Г.М. Золотарева.

ВОПРОСНИК СТРУКТУРИРОВАННОГО СОБЕСЕДОВАНИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА РАБОТЫ

Место в данной организации

1. Как называется Ваша должность (работа)?
2. В каком отделе Вы работаете?
3. Какие должности (работы) непосредственно выше Вашей?
4. Какие должности (работы) непосредственно ниже Вашей?

Главная цель работы

5. Какой Вы себе представляете главную цель Вашей работы?

Основные обязанности, виды или направления деятельности

6. Каковы Ваши основные обязанности, направления деятельности?
7. Насколько важна каждая из них в Вашей работе?
8. Какую долю рабочего времени Вы тратите на каждую из них?

По каждой обязанности, виду или направлению деятельности

9. Какими инструментами, оборудованием Вы пользуетесь?
10. Для чего Вы используете каждый из них?
11. Насколько они важны в Вашей работе?
12. Как часто Вы ими пользуетесь?
13. Какие аспекты Вашей работы требуют физических усилий?
14. Что Вам приходится делать?
15. Какого рода вес, усилие, давление Вы используете в работе?
16. Как часто Вам приходится делать это?
17. Какие Вы используете письменные материалы в качестве источников информации, например, записки,
отчеты, статьи и т.п.?
18. Для чего Вы их используете?
19. Насколько они важны в Вашей работе?
20. Как часто Вы ими пользуетесь?
21. Что Вам приходится писать, например, отчеты, письма, памятные записки?
22. Кому Вы обычно пишете?
23. Каково обычно содержание этой письменной работы?
24. Как Вы решаете, что Вы должны писать?
25. Как часто Вам приходится их писать?
26. Какими материалами вы пользуетесь, включая рисунки, таблицы с числами и т.п.?
27. Для чего Вы их используете?
28. Насколько они важны в Вашей работе?
29. Как часто Вы их используете?
30. Какие расчеты Вам приходится выполнять?
31. Для чего Вам приходится их делать?
32. Какой Вам требуется самый высокий уровень математических знаний, например, работа с десятичными и простыми дробями, алгебра и т.п.?
33. Как часто Вы работаете с цифрами?

34. Пользуетесь ли Вы в своей работе графиками, рисунками или иными графическими материалами?
35. Для чего Вы их используете?
36. Насколько они важны?
37. Как часто Вы их используете?
38. Приходилось ли Вам когда-нибудь составлять карты, схемы, диаграммы и т.п.?
39. По каким причинам?
40. Как часто Вы это делаете?
41. Какие аспекты Вашей работы, если таковые имеются, требуют от Вас точности или аккуратности в работе?
42. Каковы были бы последствия, если бы Вы были не точны или не аккуратны в этих областях?
43. Какие другие источники информации Вы используете в своей работе?
44. По какой причине?
45. Насколько они важны?
46. Необходима ли для этой работы профессиональная квалификация?
47. Какой уровень образования необходим, для того чтобы выполнять данную работу?
48. Нужен ли для выполнения этой работы предыдущий опыт?
49. Если да, то какого рода опыт?
50. Почему Вы так думаете?
51. За какое минимальное количество времени человек мог бы получить такой опыт?
52. Как много Вас контролируют?
53. Сколько у Вас контактов с вашим контролером?
54. Как узнает Ваш контролер, что Ваша работа по качеству ниже стандартных требований?
55. Сколько человек Вы контролируете?
56. В чем заключается этот контроль?
57. Каким образом Вы определяете порядок выполнения своей работы?
58. Что Вам приходится планировать или организовывать?
59. Для чего Вам приходится это делать?
60. Насколько это важно в Вашей работе?
61. Как часто Вам приходится это делать?
62. Каким образом Вы несете ответственность за безопасность других?
63. Что входит в эту ответственность?
64. Насколько это важно?
65. За какого рода имущество, материалы, деньги Вы несете непосредственную ответственность?
66. Что сюда входит?
67. Насколько это важно?

Контакты с другими работниками

68. С какими людьми Вы контактируете?
69. По какой причине?
70. Насколько важен контакт с каждым из этих людей?
71. Как часто Вы вступаете в контакт с каждым из этих людей?
72. С какими людьми вне организации Вы вступаете в контакты?
73. По какой причине?
74. Насколько важны контакты с каждым из этих людей?
75. Как часто Вы вступаете в контакты с каждым из этих людей?
76. Участвуете ли Вы в каких-либо переговорах, собеседовании, обучении, публичных выступлениях?
77. По какой причине?
78. Что в них входит?
79. Насколько это важно?
80. Как часто Вам приходится это делать?
81. Каковы основные формы контактов?
82. Насколько важны эти формы контактов?
83. Как часто Вы ими пользуетесь?
84. Большая часть Вашей работы выполняется в помещении или вне его?
85. Какую часть времени Вы проводите в помещении (вне его)?
86. Со сколькими людьми Вы работаете большую часть времени?
87. В какой степени Вам приходится придерживаться установленных порядков и процедур?
88. Для каких видов деятельности?
89. Сколько времени Вы работаете в условиях порядков и процедур?
90. Каковы перспективы дальнейшего развития?

ВОПРОСЫ, ЗАДАВАЕМЫЕ В ПРОЦЕССЕ СОБЕСЕДОВАНИЯ С КАНДИДАТОМ НА ВАКАНТНУЮ ДОЛЖНОСТЬ ПРИ ПРИЕМЕ НА РАБОТУ

Вопросы для определения способности выполнять работу.

1. Какого числа и в каком году Вы поступили в предыдущую организацию?
2. Как называлась Ваша должность?
3. Каков был Ваш первоначальный оклад?
4. Какие были Ваши три наиболее важные обязанности на той работе?
5. Какие специальные знания и навыки требовались Вам для выполнения этих обязанностей?
6. Какие решения приходилось Вам принимать на этих должностях?
7. Какими своими достижениями в данной области Вы больше всего гордитесь?
8. Над каким самым важным проектом (программой) Вы работали на этой должности?
9. Что Вы можете сказать о нагрузке, которая была у Вас в этой организации?

10. Как Вы распределяли время для выполнения Ваших основных обязанностей?

11. Насколько важной на этой работе были коммуникабельность и взаимодействие с другими

людьми?

12. Какие контакты в Вашей работе были более трудными, письменные или устные?

13. Какой наиболее сложный отчет Вам приходилось писать?

14. Почему этот отчет оказался наиболее трудным?

15. Как Вы с ним справились?

16. Теперь, когда это уже прошлое дело, как бы Вы улучшили его, сделали более понятным?

17. Со сколькими уровнями руководства Вы взаимодействовали?

18. Каков был повод для Вашего контакта?

19. С руководством, какого уровня Вы чувствуете себя наиболее комфортно?

20. Приходилось ли Вам когда-либо принимать непопулярные решения?

21. Кого это решение затронуло?

22. Почему возникла такая ситуация?

23. Сколько времени Вам потребовалось на принятие решения?

24. Как, по-вашему, Вы справились с ситуацией?

25. Какой урок Вы извлекли из этого случая?

26. С какой другой функциональной повседневной деятельностью Вы были связаны, которую мы не обсуждали?

27. Если бы Вы обратились к Вашему руководителю с просьбой о повышении, какую причину Вы бы указали?

28. Обсуждали ли Вы с Вашим начальником желание уволиться?

29. Как отнесся Ваш начальник к Вашему увольнению?

30. Какого числа и какого месяца Вы уволились из этой организации?

31. Как называлась Ваша должность, когда Вы уволились?

32. Почему Вы уволились из организации?

33. Почему Вас уволили?

34. Почему Вы так часто меняли места работы?

35. Некоторые люди полагают, что если Вы проводите так много времени на одной должности, то это свидетельствует об отсутствии инициативы. Что Вы думаете по этому поводу?

36. Чему Вы научились, работая на занимаемых должностях?

37. Каким образом Ваша работа подготовила Вас к более серьезным обязанностям?

38. Перед кем Вы отчитываетесь?

39. Можно ли использовать мнение этого человека, как рекомендацию?

40. Каков был Ваш начальник?

41. Какие повышенные обязанности были у Вас на той работе?

42. Каким образом Ваш начальник добивался от Вас наилучшей работы?

43. Почему Вы устраиваетесь к нам на работу?

44. Почему Вы устраиваетесь на эту должность?

45. Что Вы знаете о нашей организации?

46. Что Вы ожидаете от этой работы?

47. Что Вам больше всего нравится в этой работе?

48. Что Вам меньше всего нравится в этой работе?

49. Каким образом эта работа поможет Вам достигнуть Ваших долгосрочных целей?

50. С кем еще Вы ведете переговоры об устройстве на работу?

51. Какие у Вас имеются оговорки относительно работы в нашей организации?

52. Каковы Ваши рекомендации?

Вопросы для определения желания выполнять работу

1. Какие личные качества, по-вашему, необходимы для успешного выполнения этой работы?

2. Что Вы можете сказать о Ваших успехах до настоящего времени? Считаете ли Вы, что преуспели?

3. Как Вы оцениваете свое положение среди других сотрудников?

4. Какую черту Вашего характера Вы считаете наиболее сильной? Расскажите о какой-нибудь обязанности, которую Вы выполняли с удовольствием.

5. Приходилось ли Вам раньше работать в группе?

6. Как вам это удавалось?

7. Приходилось ли Вам много работать одному на Вашей прежней работе?

8. Как Вам удается добиться понимания других людей при работе с ними?

9. Какова Ваша роль в качестве члена коллектива?

10. С какими типами людей Вы контактировали на Вашей предыдущей работе?

11. С какого рода людьми Вы лучше всего ладите?

12. Как вы определяете сотрудничество?

13. Как бы Вы определили благоприятную рабочую атмосферу?

14. Приходилось ли Вам сталкиваться со сложными проблемами на Вашей работе?

15. Что именно для Вас было трудно выполнить?

16. Какие решения для Вас являются наиболее трудными?

17. Как Вы организуете и планируете основные программы?

18. Устанавливаете ли Вы для себя цели?

19. Над сколькими задачами Вы можете работать одновременно?

20. Опишите Ваш типичный рабочий день.

21. Как Вы организуете себя для повседневной деятельности?

22. Являются ли необходимыми сверхурочные часы для выполнения Вашей работы?

23. Как Вы планируете Ваш день?

24. Вспомните о кризисной ситуации, когда дела вышли из-под контроля. Почему это произошло и

какова была Ваша роль в цепи событий?

25. Как Вы поступаете, когда Вам приходится выполнять большую работу за короткое время?

26. Когда Вы оказываетесь в трудных кризисных ситуациях, какие аспекты Ваших профессиональных навыков Вы используете для дальнейшей работы?

27. Как долго Вы будете работать в нашей организации? Как Вы определяете успешную карьеру?

Вопросы для определения управляемости и исполнительности

1. Как Вы относитесь к указаниям?

2. Можете ли Вы назвать какие-либо вопросы, по которым Вы были не согласны с Вашим начальником?

3. Были ли у Вашего начальника такие поступки, которые Вам не нравились?

4. В каких областях мог бы Ваш начальник выполнить работу лучше?

5. Как, по-вашему, Ваш начальник расценивал Вашу деятельность?

6. Хотели бы Вы получить должность Вашего начальника?

7. За что Вас наиболее часто критиковали?

8. Как Вы поступаете, когда требуется принять решение, а никакой инструкции не существует?

9. Какое у Вас общее впечатление о Вашей последней организации?

10. Когда в последний раз Вы по-настоящему рассердились?

Специальные вопросы, задаваемые при отборе руководителей

1. Сколько времени Вы работаете в руководящей должности?

2. Как бы Вы определили работу руководителя?

3. Как Вы планируете беседу?

4. Обучали ли Вы когда-нибудь других людей?

5. Как Вы анализируете потребности в обучении Вашего отдела или отдельных сотрудников?

6. Как Вы информируете Ваш коллектив о деятельности организации, которая может повлиять на его работу?

7. Какова была текучесть кадров в Вашем отделе за последние два-три года?

8. Скольких людей Вы уволили?

9. Скольких людей Вы приняли на работу?

10. Как Вы мотивируете Ваш коллектив?

11. Как Вы поддерживаете дисциплину в Вашем отделе?

12. Опишите организацию отдела и обязанности каждого члена коллектива?

13. Каким методом Вы пользовались при пересмотре окладов?

14. Как Вы планировали работу в связи с отпусками?

15. Какие у Вас существуют связи с другими отделами?

16. Как Вы связаны с планированием?

17. Как Вы количественно определяете результаты Вашей деятельности как руководителя?

18. Расскажите мне о случае, когда люди принимали эмоциональные решения относительно Ваших проектов. Что при этом произошло и как Вы поступили?

19. Несете ли Вы финансовую ответственность за Ваш отдел?

20. Какие Вы имеете проблемы по бюджету отдела?

Дополнительные вопросы, задаваемые работникам, принимаемым на должности, связанные с реализацией продукции и услуг

1. Почему люди покупают изделия или платят за их обслуживание?

2. Что Вы знаете о производстве Вашей организации?

3. Как Вы относитесь к командировкам?

4. Что Вам нравится в большинстве коммерческих сделок?

5. Какого рода вознаграждения являются для Вас наиболее удовлетворительными?

6. Насколько Вы представительны по сравнению с Вашими сослуживцами?

7. Насколько Ваши коммерческие операции приносят успех в процентном отношении?

8. Сколько у Вас уходит времени на завершение сделки, начиная от первоначального контакта?

9. Приходилось ли Вам сталкиваться с проблемой получения платежа с клиента?

10. Как Вы превращаете случайного покупателя в постоянного?

11. С какими людьми Вы любите заключать коммерческие сделки?

12. С какими этапами связана продажа Вашей продукции?

13. Расскажите о Вашем катастрофическом провале.

14. Приходилось ли Вам продавать что-либо по телефону?

15. Как Вы поступите, если я не возьму Вас на работу?

Особенности собеседования с молодыми специалистами

1. Вы ищете постоянную или временную работу?

2. Что Вы сделали такого, что показывает инициативу и желание работать?

3. Какой из периодов в вузе был для Вас наиболее трудным?

4. Считаете ли Вы, что Ваши оценки должны рассматриваться Вашими первыми работодателями?

5. Планируете ли Вы дальнейшее обучение?

6. Сможете ли Вы забыть о полученном образовании и начать все сначала?

7. Как Вы проводили свои каникулы?

8. Какую работу Вы хотели бы получить?

9. Чем бы Вы хотели заниматься пять лет спустя?

6.4. Деловая игра «Собеседование»

Правила игры:

Определяется вакансия и 2 претендента на нее.

Студенты разделяются на 2–3 группы, представляющие различные компании. Каждая группа выбирает сферу деятельности своей компании и название.

Представители организаций формируют требования к претендентам, составляют список вопросов для проведения собеседования, определяют лиц, проводящих собеседование.

Претенденты на вакантную должность разрабатывают свою профессиональную биографию и формируют стратегию поведения на собеседовании.

Цель каждого претендента – постараться поступить на работу в эти фирмы, конкурируя друг с другом.

Цель каждой фирмы – отобрать наиболее пригодного, на их взгляд, специалиста.

В конце деловой игры каждая фирма должна определить, какого кандидата она берет на работу и почему. При этом фирма может не взять ни одного кандидата.

Проводится анализ игры, рассматриваются вопросы, задаваемые на собеседовании.

20 вопросов, которые стоит задать при общении с кандидатами[23]*:*

1 Расскажите немного о себе (опишите себя как личность).

2. Расскажите о последнем месте работы?

3. По какой причине Вы ушли с последнего места работы?

4. Какие стороны Вашей прежней работы Вам нравились? Какие не нравились?

5. В чем Ваши сильные и слабые стороны?

6. Расскажите о Вашем лучшем и худшем начальнике.

7. Если позвонить Вашему бывшему руководителю, какие он Вам даст рекомендации?

8. Вы хороший специалист? Оцените свои профессиональные знания от 1 до 10.

9. Какую потребность Вы удовлетворяете, соглашаясь на эту должность?

10. Что Вам должна предоставить организация, для того чтобы получить от Вас полную отдачу в работе?

11. Представьте, что Вам одновременно поступило 2 предложения от работодателя предлагающие одинаковые условия. Как будете делать выбор?

12. Почему Вы выбрали именно эту профессию?

13. Как Вы реагируете на работу в ситуациях, когда на Вас оказывают давление?

14. Кем Вы себя видите через 5 лет?

15. Что побуждает людей эффективно работать?

16. Назовите 3 достижения в своей жизни, которыми Вы гордитесь больше всего.

17. Опишите идеальное рабочее место для себя, идеальный коллектив.

---

[23]Олифирова И. А. Дон-Профи http://www.podborkadrov.ru

18. Что Вы ищете в данной работе, чего не смогли найти на предыдущем месте? Чего в этой работе Вам хотелось бы избежать и почему?

19. Что может побудить человека уволиться? Что может поспособствовать Вашему уходу из компании на испытательном сроке?

20. С какими компаниями Вы еще беседовали? И насколько успешно?

6.5. Разработка квалификационной характеристики специалиста

Описание ситуации:

В университете отсутствует квалификационная характеристика начальника Nго департамента. Это препятствует правильному подбору кандидата на эту должность.

Постановка задачи:

Разработать квалификационную характеристику должности начальника департамента.

Методические указания:

Квалификационная характеристика разрабатывается на основе Положения об организации, Положения о подразделении, где работает специалист, должностной инструкции и других регламентирующих документов.

Квалификационная характеристика должна содержать права и обязанности специалиста и отвечать на следующие вопросы: должен **быть**, должен **иметь**, должен **знать**, должен **владеть** и **иметь ясное представление**.

6.6. Ситуация: «Молодые соискатели».

Описание ситуации:

В стране происходит промышленный спад, в связи с чем на рынке рабочей силы возрастает конкуренция, что влияет на политику организаций при приеме на работу.

Постановка задачи:

1. Как влияет проблема промышленного спада на политику найма на работу?

2. Каковы в этом случае перспективы получения работы для выпускников учебных заведений?

Методические указания:

Студентам раздаются материалы с вопросами и вариантами ответов, которые они могут обсудить между собой в течение 30 мин. При этом каждый должен выбрать вариант ответа и обосновать его.

Далее происходит обсуждение, во время которого вслух зачитывается каждый из предлагаемых вопросов, даются ответы на данный вопрос и объяснение такого выбора. Кроме того, следует обсудить варианты ответов студентов, отличающиеся от предлагаемых в раздаточном материале.

Учебный материал «Молодые соискатели»

Выберите только один из предлагаемых вариантов ответа и обведите его кружком.

А. В рамках правительственной стратегии повышения конкурентоспособности рабочей силы предлагается ввести новый «диплом с отличием» для тех выпускников, которые получат отличные оценки на выпускных государственных экзаменах. Предполагается, что такой диплом будет служить «знаком качества» для работодателей:

1. Вы согласны с этим предложением, поскольку считаете, что в стране следует повышать уровень профессионального образования и обучения, чтобы иметь возможность выдерживать жесткий натиск со стороны иностранных конкурентов.

2. Вы не согласны, поскольку считаете, что выдача таких дипломов может понизить значение текущей успеваемости в процессе обучения.

Б. В свете новых правительственных мер по снижению промышленного спада выпускники, вероятно, смогут получать кредиты на оплату своего дополнительного обучения:

1. Вы согласны с такой идеей, поскольку это расширит для молодежи круг возможностей получения образования.

2. Вы не согласны, так как считаете, что выпускников больше интересуют выгодные условия работы, нежели качество программ обучения.

В. Правительство намерено перераспределить средства, расходуемые в настоящее время на различные пособия безработным, в пользу единовременных выплат выпускникам учебных заведений. Такие выплаты должны вызвать у выпускников большую активность в поисках работы:

1. Вы с этим согласны, поскольку считаете, что среди безработных много людей, которые могли бы найти работу, если бы действительно этого хотели.

2. Вы не согласны, поскольку предлагаемая схема может обернуться против выпускников (и не только них), которые не столь конкурентоспособны, как другие соискатели.

Г. Правительство считает, что в учебных заведениях следует уделять большее внимание профессиональной подготовке:

1. Вы согласны, потому что молодежь в этом действительно нуждается.

2. Вы не согласны, поскольку считаете, что основной акцент в учебных заведениях должен быть направлен в сторону общего образования.

Д. Арбитражный суд недавно постановил, что работодатели имеют право увольнять тех работников, которые отказываются работать по воскресеньям, даже по религиозным мотивам:

1. Вы согласны с этим постановлением. Все без исключения работники должны подчиняться правилам компании.

2. Вы не согласны. Работник не принадлежит работодателю телом и душой. Молодой соискатель вряд ли захочет прийти работать в компанию, которая не признает право своих работников на исполнение ими религиозных правил.

Е. Влиятельные лица в вооруженных силах пытаются ограничить призыв в армию лиц с нетрадиционной ориентацией:

1. Вы с ними согласны. Если разрешить поступать на военную службу лицам с нетрадиционной ориентацией, дисциплина в армии пострадает.

2. Вы не согласны. Пригодность для службы в армии или карьера в вооруженных силах не должна зависеть от сексуальной ориентации.

6.7. Пример: Критерии соискателя

Критерии	Важное	Желательное
1. Внешний вид. Здоровье, физический внешний вид, речь		
2. Образование. Общая информация, квалификация, обучение		
3. Опыт		
4. Знания/компетентность,		
5. Общие способности Мыслительный процесс, внимательность, память		
6. Особые способности 7. Интересы К практической/ физической, интеллектуальной/ исследовательской, социальной, управленческой, рутинной и офисной деятельности.		
8. Личностные навыки Черты характера, темперамент, навыки принятия, навыки оказания влияния и воздействия, уверенность в себе и т.д..		
9. Навыки межличностного общения Коммуникация, разрешение конфликтов		
10. Обстоятельства Может работать в ночное время суток, может выезжать в командировки		

6.8. Пример: Процедуры подбора

Действия, которые нужно предпринять	**Процедура**	**Действия кандидатов**	**К какому сроку?**
ЭТАП 1			
Все формы и объявления запланированы и разработаны. Определение необходимых критериев отбора для должностной инструкции и спецификации кандидатов. Образование группы представителей для процесса отбора. Договоренность с рекламным		Этап подготовки	Неделя 1

агентством/руководством веб-сайта/типографией.			
Внутренние и внешние Правительственные газеты Подготовка информационного буклета, который может содержать: - Инструкция по направлению резюме - Должностная инструкция и (спецификации кандидатов) - Информация о нанимающей организации - Подробности процесса (что произойдет, к какому сроку)	Выход объявления Рассылка информационных буклетов	Сбор информации	Неделя 2
Краткий брифинг для группы по отбору о ходе проведения первого этапа отбора и тестирования, проводимый заранее – как это будет иметь место на практике	Ответы	Направление резюме к установленному сроку сдачи.	Конец Недели 3
1) Создание стандартных писем для кандидатов, не прошедших первый отсев; (2) Подготовка письма- приглашения для предварительно прошедших первый отсев кандидатов, на участие во втором Этапе.	Первый отсев		Неделя 4
Рассылка писем-приглашений успешно прошедшим первый этап кандидатам, с указанием полной информации о презентации и собеседовании (Этап 2): место, дата, время. Брифинг/обучение для представителей группы по собеседованию в целях проведения отборочного собеседования. Составление и формулировка ключевых вопросов для собеседования.	Приглашения	Подтверждение участия, участие и хронометраж собеседований. Подготовка к презентации и собеседованиям.	В теч. 2 дней в теч. недели 5
ЭТАП 2			
Ведение одним из представителей, проводящих собеседование, до начала презентации. Каждая презентация занимает, к примеру, 15 минут. Отбор тем презентаций Каждый член группы представителей должен взять и заполнить форму оценки.	Представление и знакомство Презентация	Присутствие всех кандидатов в момент представления/ знакомства Подготовка к презентации К примеру, через 15 минут,	Неделя 6 Один день

		охватив рассматриваемую задачу, продемонстрировав свою профессиональную компетентность, управленческие навыки и т.д.	
Группа представителей собирает все результаты и обобщает их, а затем передает группе интервьюеров.	Обобщение оценки		Неделя 6
Группа интервьюеров должна оценить кандидатов относительно выбранных критериев отбора. Использование ключевых вопросов применительно ко всем кандидатам. Процесс – индивидуально, затем групповой консенсус Прохождение успешных кандидатов до этапа окончательного собеседования (если таковое окажется необходимым) Формирование круга кандидатов-потенциальных замен	Собеседования		Неделя 6
Свяжитесь с предыдущими работодателями, чтобы проверить информацию кандидата	Работа с рекомендациями		Неделя 6
Проведение окончательных собеседований (если таковые потребуются). Сделайте предложение о работе. Проинформируйте кандидатов, которые не прошли этот этап. Оговорите условия работы с успешно прошедшими этот этап кандидатами. Заархивируйте все документы.	Окончательные собеседования Предложение должности		Неделя 7

6.9. Тестирование.

Пройдите онлайн тестирование используя методики:

1. ДДО (Дифференциально-диагностический опросник) Е.А. Климова, который поможет определить склонности к различного рода профессиям, методом вычисления личностного психотипа. *Подходит для:* абитуриента, который находится в поисках и думает на кого пойти учиться; студента, которому интересно осмыслить правильность своего выбора; компаний, которые тщательно отбирают персонал при приеме на работу; человека, который уже имеет профессию, но желает переучиться и думает, какую профессию стоит выбрать; работника любой компании, дабы лучше организовать свой рабочий процесс и направить способности в правильном ключе.
2. Опросник профессиональных предпочтений (модификация теста Холланда). Определите, к какому из шести типов вы относитесь?
    1. Реалистический тип
    2. Интеллектуальный тип
    3. Социальный тип
    4. Артистический тип
    5. Предприимчивый тип
    6. Конвенциональный тип

6.10. Пример: Оценочная рабочая таблица

Ниже представлены области, которые следует принимать во внимание в ходе собеседования. Помните о том, что вопросы и решения должны основываться на факторах, непосредственно связанных с рассматриваемой работой. Эта рабочая таблица по оценке кандидатов станет частью «дела» каждого кандидата, которое будет просматриваться в будущем.	
ФИО кандидата	
№ заполняемого пункта	Должность
Класс оплаты труда	Подразделение
Отдел	Начальник

Навыки	Очень хорошие	Хорошие	Удовлетворительные	Плохие	Комментарии

Факторы	Очень хорошие	Хорошие	Удовлетворительные	Плохие	Комментарии
Взаимопонимание/контакт или уверенность, установленные в ходе собеседования					
Отвечал на вопросы полностью и четко					
Внешний вид					
Опыт работы					
Способность принимать разумные решения					
Продемонстрированное чувство ответственности					
Способность работать с людьми					
Адаптируется и гибок, справляется с прерыванием/изменениями в рутинной работе					
Адаптируется к заранее предопределенным и повторяющимся заданиям					
		□ заинтересован в найме	□ возможно заинтересован в найме	□ не заинтересован в найме	□ кандидат не заинтересован

Причины:

_____

6.11. Пример: Собеседование: чек лист

Этап 1. Планирование собеседования

□ 1. Знайте суть рассматриваемой вакантной должности/работы.

□ 2. Определите для себя информацию, которая вам нужна о каждом кандидате.

□ 3. Обрисуйте для себя то, как вы хотите, чтобы проходило собеседование, и рассмотрите возможность прояснения следующих аспектов о кандидате в ходе собеседования:

· опыт работы

· образование

· интересы вне работы

□ 4. Разработайте форму или стандартизованный формат для использования их в ходе собеседования.

□ 5. Составьте график собеседований.

□ 6. Разошлите кандидатам письменные уведомления о собеседовании.

□ 7. Просмотрите личное дело/резюме каждого кандидата.

Этап 2. Проведение собеседования

□ 1. Представьтесь и помогите кандидату почувствовать себя увереннее.

□ 2. Просмотрите заявление/резюме кандидата вместе с ним.

□ 3. Опишите рассматриваемую вакантную должность/работу.

□ 4. Задайте общие вопросы и специфичные для работы вопросы, касающиеся непосредственно рассматриваемой должности и потребностей.

□ 5. Попросите кандидата оценить самого себя.

□ 6. Проясните кандидату ситуацию.

□ 7. Объясните кандидату, что будет дальше, а затем завершите собеседование.

Этап 3. После собеседования

□ 1. Запишите свои наблюдения.

□ 2. Сузьте круг наиболее перспективных кандидатов, которых вы можете нанять.

□ 3. Проверьте рекомендательные письма этих кандидатов.

□ 4. Примите кадровое решение о найме.

□ 5. Уведомьте выбранного кандидата, а затем – всех невыбранных кандидатов.

На что эйчару стоит обратить внимание во время собеседования

Вовремя ли пришел кандидат. Если опоздал, то предупредил ли, по какой причине опоздал. Как кандидат нашел офис, были ли у него проблемы с ориентированием на местности. Сколько времени кандидат потратил на дорогу. Как соискатель поприветствовал эйчара. Как выглядит кандидат: стиль одежды, опрятность, обувь, стиль, макияж, аксессуары. Какие вербальные и невербальные проявления можно отметить. Гипотезы, подтверждение гипотез в процессе общения. Какие вопросы задает кандидат. Как соискатель отвечает на вопросы, как выполняет задание. Как кандидат завершает собеседование, прощается.

6.12. Пример: Обзор работника в ходе испытательного / вторичного испытательного срока

Пример: Обзор работника в ходе испытательного/вторичного испытательного срока	
ФИО:	
Должность:	Испытательный срок:
Отдел:	Вторичный испытательный срок:
Дата начала:	Дата конца:

	Факторы	Оценка				Комментарии
		Весьма удовлетворительно	*Удовлетворительно*	*Требуются улучшения*	*Неудовлетворительно*	
РАЗДЕЛ А	Знание работы - Понимание of обязанностей/задач					
	Количество - Результаты на удовлетворительном уровне					
	Качество - Точность, приемлемость работы					
	Навыки межличностного общения - Результативное взаимодействие с окружающими; клиентами, коллегами, командой					
	Планирования и организация - Выполнение обязанностей; эффективность и управление временем					
	Разрешение проблем/принятие решений - Определение альтернатив и принятие решений					
	Подача заявления на работу a) Пунктуальность и посещаемость b) Ориентированность на результат					
РАЗДЕЛ Б	**Руководящий/надзорный персонал**					
	Руководство подчиненными a) Руководство работой других b) Мотивация; построение команды c) Развитие подчиненных					
	Навыки управления работой Постановка задач; контроль; инновации					

РАЗДЕЛ В	Общая оценка	
	А) Общая оценка эффективности деятельности работника О Весьма удовлетворительно О Удовлетворительно О Требуются улучшения О Неудовлетворительно	Б) Нужно ли продлить испытательный/вторичный испытательный срок? О Да О Нет В) Вы рекомендуете оставить работника? О Да О Нет
	Опишите план развития для работника, указан на те навыки, которые требуют улучшения, сильные стороны, которые нужно усилить и т.д., если потребуется:	

Обзор провел: ФИО: Должность:	Дата: Подпись:
ФИО работника:	Дата: Подпись:

6.13. Примеры из практики.

1. На вопрос о том, что для кандидата ценнее всего в работе, он ответил: «Прежде всего, дружный коллектив!» После этого HR-менеджер спросил: «Вы уволились с предыдущего места работы потому, что там был плохой коллектив?» Кандидат ответил, что причина была другой. Тогда HR спросил, что это за причина. Оказалось, человек ушел из-за того, что не было карьерного роста и работа стала скучной. К разговору подключился руководитель отдела, в который подбирали специалиста. Управленец попросил кандидата сказать, почему он мирился с неинтересной работой, почему не выступал с инициативой. Соискатель сказал, что возможностей сделать работу более интересной не было, он и не пытался. Тогда вопрос снова задал HR-менеджер: «Понятно, Вы ушли, потому что не было перспектив. А коллектив там был дружный?» Кандидат дал утвердительный ответ. Тогда «свежая голова», заместитель главбуха, спросил: «Вы пытались что-то делать, чтобы остаться в компании ради дружного коллектива?» Из ответа стало ясно, что кандидат ничего особо не предпринимал. Выводы были очевидны: хотя человек заявляет, что ценит в работе коллектив, при этом ничего не делает, чтобы выстраивать, подпитывать и сохранять отношения с коллегами. Такой человек не подходит для командной работы. Кроме того, скорее всего на самом деле в работе он ценит не дружный коллектив, а что-то другое. Например, возможность не напрягаться и получать зарплату, да еще при этом получать продвижение по службе.
2. Для определения стрессоустойчивости кандидату были заданы неприятные вопросы. Например, такие: «Вы уверены, что можете рассчитывать на высокую зарплату с Вашим уровнем профессионализма?», «Что Вы можете предложить нашей компании? Зачем нам нанимать Вас на работу?», «Не кажется ли Вам, что для Вас лучше начинать работать в организации иных масштабов?», «Зачем Вы пришли на собеседование? Ведь Вы не соответствуете этой должности!» Отслеживалось, удается ли человеку сохранять спокойствие или же эмоции захлестывают его.
3. Торговой компании срочно понадобились администраторы для вновь открывшихся магазинов. Хотя это не директора торговых точек, все равно сотрудники очень важные и подобрать их нужно быстро, оценив качественно. Поэтому HR-директор решил проводить собеседования в форме перекрестного опроса. Первым делом предстояло разработать опросник, чтобы у всех интервьюеров вопросы были перед глазами, и чтобы на всех собеседованиях кандидатам задавались одинаковые вопросы. Получился внушительный список. Вопросы сгруппировали по темам – по группам компетенций, которые нужно оценить. Получилось четыре тематических блока: Взаимоотношения, Общие способности и профессиональные умения, Личностные характеристики и жизненные ценности, Карьерные цели. В группу интервьюеров для коллегиальных собеседований на должность администраторов включили руководителя отдела мерчендайзинга, менеджера по подбору персонала и главного специалиста отдела рекламы. Чтобы собеседования проходили организованно, служба по управлению персоналом распределила обязанности так: менеджер по подбору будет задавать кандидатам вопросы из блоков

«Взаимоотношения» и «Личностные характеристики и жизненные ценности»; руководитель отдела мерчендайзинга – из блока «Общие способности и профессиональные умения», а главный специалист отдела рекламы, выступающий в качестве «свежей головы», задаст вопросы из блока «Карьерные цели».

4. HR-служба срочно подбирала двух специалистов по логистике – в компании решено создать подразделение, которое бы занималось транспортными перевозками. С кандидатами проводили коллегиальное интервью. Начальник отдела сбыта задавал им практический кейс. В его основе была реальная ситуация, произошедшая в самой компании. Суть кейса: «Некая компания решила заняться непрофильным видом деятельности – транспортными перевозками. Планируется перевозить продукты питания и строительные материалы. Доля в общей массе бизнеса – 1/6. Просчитайте размер необходимых инвестиций, прикиньте затраты и возможные доходы». Из восьми кандидатов выделялись двое. Они здраво рассуждали, ориентировались в том, что происходит на рынке, сразу прикидывали возможные затраты, в том числе из-за порчи продукции в дороге. Но по их расчетам получалось, что новый вид деятельности не будет прибыльным, и компании стоит от него отказаться. Изучив эти расчеты, начальник отдела сбыта показал их гендиректору. Через неделю компания приняла волевое решение – отказаться от своей идеи, не создавать службу перевозок. Кандидатам так и не предложили работу, но были очень благодарны за то, что они предостерегли от ошибочного бизнес-решения.

5. Разрабатывая шаблон объявлений о вакансиях, HR-служба «Сбербанка» использовала три корпоративных цвета – серый (для основного текста), фиолетовый (для важных фраз) и зеленый (для логотипа). Определили, в каком месте объявления и как могут стоять фото. Все эти атрибуты придавали солидности сообщению о вакансии и подчеркивали его статус. А в тексте было решено делать акценты на главное качество или профессиональную компетенцию. Например, на позицию «Начальник отдела производственной отчетности» нужны амбициозные кандидаты. В объявлении о вакансии HR-служба банка трижды указала на это. Первый раз, включив фразу «амбициозные задачи и цели в масштабах страны», второй – в требовании, чтобы у кандидата были сертификаты CMA или CIMA. И наконец, в третий раз на это указали, когда добавили фразу: «Предпочтение отдается кандидатам, имеющим опыт работы в банках ТОП-30, то есть людям с амбициями».

6. Западные менеджеры по подбору персонала активно используют социальные сети в своей работе. Количество кандидатов, которых находят по старинке – через работные сайты или размещая объявления о вакансии в СМИ, – резко снизилось. Например, в LinkedIn и на Facebook рекрутеры быстро отыскивают нужных специалистов, причем не обязательно среди тех, кто в настоящее время ищет работу. В отличие от России, молодежь поколений Y и Z на Западе уже не сидит на Facebook. Она считает, что эта сеть – для родителей. Сами молодые люди пользуются такими средствами для общения, как WhatsApp или Viber. Поэтому крупные компании разрабатывают сейчас мобильные приложения с вакансиями для этих программ. В отечественной практике соцсети и мобильные приложения для телефонов используют в работе далеко не все.

6.14. Практический пример. Как ускорить и улучшить поиск новых сотрудников.

На совещании у гендиректора, посвященном итогам работы компании за год, речь зашла о показателях HR-службы. Руководители подразделений, как всегда, заговорили о том, что хотят, чтобы HR-ы быстро подбирали настоящих профессионалов. Директор по персоналу слышит это не впервые. Но в словах управленцев звучали новые нотки: управленцы жаловались, что они и их подчиненные тратят очень много времени на подбор сотрудников, а все равно долго ждут новичков. И часто приходят не те.

HR-директор расспросил менеджеров по подбору о том, как они работают, с кем из руководителей взаимодействуют, как выбирают наиболее подходящих. Выяснилось, что в каждом филиале процесс подбора идет по-своему, четкого алгоритма нет. Кандидата многократно оценивают разные специалисты. По желанию руководителя подразделения, движимого стремлением найти идеального работника, подбор затягивается на три-четыре месяца. Директор по персоналу решил упорядочить процесс рекрутинга и организовать внутренний Центр подбора персонала. Гендиректор поддержал идею.

Шаг 1. Изобразите идеальную модель подбора персонала

Начертите на листе бумаги или в Microsoft Visio, из каких этапов, по-Вашему, должен состоять оптимальный процесс подбора персонала. Причем для каждой категории персонала (исполнители, специалисты, руководители разного уровня) может быть своя схема. Сопоставьте то, что получилось, с тем, как проходит подбор персонала в реальности. Вы поймете, какие этапы можно убрать, оптимизировать или заменить. Благодаря этому процесс ускорится (не будет продолжаться сколь угодно долго) и упростится (не в ущерб оценке кандидата). Предположим, Вы увидели, что у Вас кандидаты на рядовые должности проходят по три собеседования, да еще заполняют тесты. Это – явный перебор. Для такой категории персонала одно собеседование в офисе – верхний предел. Если нужно, добавьте одну беседу по телефону с HR-ом до собеседования и одну – после. Для претендентов на руководящие должности не забудьте прописать оценочные процедуры. К примеру, ассессмент-центр[24], онлайн-тестирование, стажировку.

Шаг 2. Четко обозначьте, на какой стадии к подбору подключаются руководители подразделений

Скажем, участвует во втором собеседовании с кандидатом, а после первого смотрит, как он выполнил тестовое задание, составляет вопросы для оценки профессионального уровня кандидата, участвует в коллегиальных интервью (если проводите их).* Как можно точнее пропишите, что и когда делает руководитель.

---

[24] Ассессмент-центр, или центр оценки (от англ. assessment center) — один из методов комплексной оценки персонала, основанный на использовании взаимодополняющих методик, ориентированный на оценку реальных качеств сотрудников, их психологических и профессиональных особенностей, соответствия требованиям должностных позиций, а также выявление потенциальных возможностей специалистов.

Тогда будет сразу видно, когда его участие менее деятельное или, напротив, чрезмерно активное.

Шаг 3. Разделение труда: определите, на какие вакансии ведет подбор каждый менеджер Центра

Это зависит от того, каких именно специалистов удается лучше подбирать тому или иному рекрутеру. Например, кто-то успешно закрывает вакансии творческих работников, а кто-то хорошо находит производственников. Закрепите за каждым рекрутером определенный перечень вакансий.

Шаг 4. Привлеките к подбору не только HR-ов, но и экспертов компании

Иначе говоря, тех сотрудников, которые обладают богатым опытом и глубокими знаниями. Выявить этих людей несложно – их имена Вам сразу назовут сотрудники. Такие грамотные специалисты не обязательно должны присутствовать на каждом собеседовании. Достаточно лишь привлекать их при отборе узких специалистов, руководящих работников.

Шаг 5. Используйте специализированные программы для учета кандидатов. Привлеките IT-службу к разработке своей

Часто используют Experium. Основное правило при выборе: программа должна упрощать работу и быть доступной для всех сотрудников, занятых в подборе. В случае, если ни одна из программ Вам не подходит, попросите IT-отдел разработать такую компьютерную базу, в которую рекрутеры смогут вносить:

– место работы (или места работы) соискателя, его должности, подразделения, стаж работы на позициях и контакты;

– имена и контакты рекомендателей, которых соискатель указал в своем резюме, а также тех, кого специалист Центра подбора привлек сам;

– названия тестов и результаты оценки соискателя;

– отзыв руководителя подразделения, в которое подбирали кандидата.

Благодаря такой базе сэкономится время и силы рекрутеров. Даже если кто-то из них и решит еще раз рассматривать кандидата (на другую позицию), то оценивать его еще раз не потребуется – данные есть в базе.

Шаг 6. Разработайте два шаблона – заявки на подбор и объявления о вакансии

В шаблон заявки включите основные требования к кандидатам. Это позволит как сравнивать кандидатов по одним и тем же критериям, так и упростит разговор с непосредственными руководителями по каждой позиции.

В шаблоне объявления определите, какой должна быть структура текста. Не забудьте про дизайн. Привлеките дизайнеров, маркетологов и попросите их разработать макет.

Шаг 7. Укажите, когда рекрутер дает кандидату обратную связь

Это нужно сделать, чтобы не получалось, что кандидату либо вообще не дают обратную связь, либо доводят до него решение дважды. Определите, когда менеджер по подбору информирует соискателя о решениях по нему – после каждого этапа отбора или последнего интервью.

О чем еще не забыть: 4 важных дела!

1. Руководителя Центра подбора обяжите устраивать для управленцев семинары, на которых он разъяснит, как проводить собеседования, как адаптировать новичка и вовлекать в работу, планировать его деятельность и карьеру.

2. Разошлите руководителям листы оценки кандидатов и попросите их проверить. Объясните, для чего это нужно: чтобы четче оценивать кандидатов и фиксировать результаты оценки в базе кандидатов, а затем рассматривать этих кандидатов на другие позиции.

3.Составьте для управленцев, участвующих в подборе, краткую методичку. В ней пропишите, какие вопросы и как задавать кандидату на собеседовании, как интерпретировать ответы.

4. Составьте Положение о Центре подбора персонала, ознакомьте с ним всех заинтересованных лиц. В положении пропишите не только задачи и функции Центра подбора, но и обязанности руководителей подразделений.

Возложите на Центр подбора и адаптацию новых сотрудников

Если в вашей компании нет отдельных специалистов по адаптации, то пусть за адаптацией новичка следит тот рекрутер, который подобрал его. Во-первых, требуйте, чтобы рекрутеры контролировали, посетит ли новый сотрудник welcome-тренинг. Если такого тренинга в компании нет, пусть сам менеджер по подбору ознакомит начинающего сотрудника с оргструктурой и правилами компании. Во-вторых, обяжите каждого менеджера по подбору беседовать с новичком после испытательного срока.

Тема 7. Подготовка, переподготовка и повышение квалификации персонала

7.1. Практический пример. 7 трендов в обучении персонала.[25]

Как компании будут готовить для себя кадры.

1. Обучение на рабочем месте станет частью бакалавриата

В учебных заведениях уже не отрицают: их программы не отвечают запросам бизнеса. Выпускать специалистов, которые полностью готовы к практической работе в компаниях, вузы и колледжи не могут. Но пытаются. Сейчас они сокращают количество «общих» дисциплин в пользу профильных. Профильные могут разработать только компании. Поэтому учебные заведения и работодатели создают совместные образовательные курсы. Часть бакалавриата студенты проведут в компаниях – будут обучаться в процессе работы.

2. Передовые компании организуют перекрестное обучение

Иначе говоря, все сотрудники будут учить друг друга. Предположим, бухгалтер приходит к менеджерам по продажам и рассказывает, как и что говорить клиентам об экономии налогов. Через некоторое время юрист объяснит sales-менеджерам, как противостоять нечистоплотным приемам конкурентов. А психолог вооружит методами защиты от агрессивных клиентов. Другой вариант

[25] https://e.hr-director.ru

перекрестного обучения: один из менеджеров по маркетингу прошел курс и теперь передает знания коллегам.

3. Переподготовкой кадров будут заниматься сами компании

Такое уже не представить: компании понадобились работники с другой специализацией, она направила их в учебное заведение и получила подготовленные кадры. Даже если и найдете учебное заведение, подготовленных специалистов не получите. Поэтому работодатели станут переучивать сотрудников сами, за свой счет. Наиболее крупные создадут собственные учебные центры и превратятся в мини-вузы. Менее скромные будут нанимать практиков, которые и займутся перепрофилированием работников.

4. Организации обучат стажеров и отберут лучших

Выиграют и те и другие. Выпускники получат практические знания, которые пригодятся в любом случае. А работодатель готовит для себя молодых специалистов, одновременно оценивая их. Во время стажировки проявятся и профессиональные, и личностные качества будущего работника. Ниже риск взять в компанию человека, который не впишется в корпоративную культуру. HR-служба займется организацией процесса обучения, выбором и подготовкой тренеров.

5. Повышение получат те, кто выполняет и роль наставника

Хороший руководитель сейчас – это носитель уникальных знаний. Но компания не заинтересована в том, чтобы они «хранились лишь на одном носителе». Поэтому работодатель будет поощрять и продвигать тех управленцев, которые делятся знаниями, передают их другим, выступая в роли наставников или менторов. Такие руководители подразделений смогут продвигаться по карьерной лестнице. Как быстро, зависит от того, как наставника оценили стажеры, какие результаты они покажут в работе и какие оценки получат у независимых экспертов.

6. Логика учебного процесса изменится – от обратного

Новички сначала должны поработать самостоятельно, а потом – в классе с преподавателем. Это в корне отличается от подходов в школах и вузах. Там, как известно, сначала изучают материал с преподавателем, а потом работают самостоятельно. Но времена меняются. Сейчас сотрудники сами знакомятся с теорией – смотрят видеолекции и презентации. Затем обсуждают с преподавателем, что не понятно, решают практические задачи. Обучение выглядит как реальный производственный процесс: сотрудники – проектная команда, преподаватель – руководитель проекта. После того как все работы завершены, – тестирование, чтобы проверить и закрепить знания.

7. Главный тренд: обучаться, решая реальные проблемы

Сотрудникам обрисовывают проблему и просят найти выход из нее. Выполняя эту задачу, работники детально изучают ситуацию, понимают, каких знаний им недостает, над чем надо поработать. Иначе говоря, люди сами выявляют пробелы в знаниях и недостающую информацию. Чтобы восполнить эту нехватку, читают профессиональную литературу, консультируются у опытных преподавателей. Затем вырабатывают варианты решения проблемы и проверяют

их на практике. Когда задача выполнена, преподаватели оценивают результаты. Таким образом, сама проблема служит стимулом, побуждающим сотрудников постигать новое.

7.2. Практический пример: Как мотивировать сотрудников и управленцев проходить обучение и сделать e-learning эффективным[26].

Сотрудники часто считают обучение ненужной тратой времени, а руководителям трудно найти время для занятий. Они не хотят становиться тренерами. Если вводить дистанционное обучение, возникают сомнения, не станут ли сотрудники хуже усваивать материал. Как мотивировать персонал учиться, рассказала Лига Бланк, руководитель отдела персонала гипермаркета «Глобус».

«Если обучаете сотрудников дистанционно, просите, чтобы они готовились к вебинарам. Кроме того, обязательно разработайте практические задания, которые надо выполнить после того, как работник прослушал вебинар. Так сказать, для закрепления материала. Тогда эффективность курса будет высокой».

Некоторые руководители подразделений действительно очень заняты, и им сложно выкраивать время на обучение. Как мотивировать их все же находить возможность посещать занятия?

Исходите из того, что руководители – амбициозные, целеустремленные люди, настроенные достигать высоких бизнес-результатов. Поэтому увяжите обучение с этими факторами. Скажем, подчеркивайте: благодаря обучению управленцы получат навыки, необходимые, чтобы достигать более высоких показателей, а также разовьют компетенции, помогающие расти по службе. Можете увязать обучение с карьерным ростом. Упирайте на то, что обучаете навыкам, которые необходимы руководителям. Ведь наибольшими шансами добиться успеха обладают люди, которые способны быстро перестраиваться в условиях кризиса. Это послужит действенным мотиватором для управленцев.

Мы хотим внедрить дистанционное обучение, но опасаемся, что оно будет менее эффективно, чем живое общение с тренером. Стоит ли этого опасаться? И как не допустить снижения качества обучения?

Дистанционное обучение может быть не менее эффективно, чем непосредственное общение с тренером. Только нужно, чтобы сотрудники следовали определенному алгоритму изучения материалов. Объясните им, в чем суть такого алгоритма. Во-первых, сначала работник самостоятельно изучает методичку по теме вебинара. Так он подготовится к восприятию материала. Во-вторых, сотрудник слушает вебинар. В-третьих, выполняет практические задания. Лучше, если между вторым и третьим этапами пройдет несколько дней, чтобы работники усвоили теоретическую информацию.

Наши управленцы не хотят становиться внутренними тренерами. Как преломить ситуацию?

---

[26] https://e.hr-director.ru

Во-первых, правильно позиционируйте внутреннее тренерство. Говорите, что руководитель подразделения должен делиться своими экспертными знаниями с остальными сотрудниками. Так он обеспечивает успех себе и компании. Во-вторых, повышайте статус тренеров. Рассказывайте о них в корпоративных СМИ, создайте клуб тренеров. В-третьих, уважите продвижение по карьерной лестнице с тренерством. Подчеркивайте: если руководитель подразделения не передает знания подчиненным, он не получит повышение.

7.3. Обсуждение. Как в Google решают, кого и чему учить[27]

Вопросы к обсуждению:

1. Каковы особенности обучения?
2. Чем вызвана необходимость обучения сотрудников в компании?
3. В чем заключаются особенности корпоративных программ обучения Google?

Google использует собственные силы в преподавании курсов, необходимых для построения карьеры, в том числе и относящихся к дополнительному образованию, как, например, кикбоксинг и навыки общения для инженеров. Журналу «Fast Company» удалось узнать, что же представляет собой учебный план и на каких принципах построено обучение в Google.

Адам Грин активно задействует учащихся во время ведения своих лекций по визуализации данных. «Кто-нибудь может прочитать ноты?», - спрашивает он, прежде чем показывать видео, которое передает нотное обозначение в более наглядном виде. «Кто-нибудь из вас служил в армии?», - спрашивает он, прежде чем объяснить, что эта ветвь власти отдает предпочтение белому шрифту на темном фоне. И вот, наконец, после рассмотрения основ он переходит к сути: «Что бы вы предприняли, чтобы сделать этот график более четким?»

Его 19 студентов делают записи, отодвинув электронные устройства, с которыми они пришли, к центру стола. Большинство из них довольно молоды, и если не брать во внимание женщину с гарнитурой Google Glass, это вполне может быть обычной аудиторией в колледже.

Но это не так. Это конференц-зал Google в Нью-Йорке. Все находящиеся здесь - сотрудники Google, в том числе и сам Грин. Большую часть времени он работает в Торонто в отделе Google по взаимодействию с рекламными агентствами.

Однако, в такие дни, как сегодня, он участвует в программе под названием "Googler for Googler" (от сотрудника к сотруднику), которая заставляет сотрудников из разных департаментов выполнять определенные роли, которые были бы заняты в ином случае сотрудниками отдела кадров. Класс Грина является частью центральной учебной программы Google, которая включает в себя курсы по менеджменту, профориентации и по приобретению навыков публичных выступлений. Другие курсы, изучающие по программе «Googler для Googler» все возмож-

[27] http://www.hr-portal.ru

ное, от кикбоксинга до воспитания детей в семье, - были инициированы и разработаны сотрудниками.

Бывший инженер Google Чейд-Мэн Тан, например, организовал популярный курс на внимательность, который стал его новым проектом (название: Отличный Парень) и основой для книги (название: Поиск Внутри Себя). Курс под названием «Творческие способности для инноваций» запустил процесс дизайнерского мышления в компании. В 2013 году уже около 2 000 сотрудников Google добровольно увлеклись преподаванием курсов в рамках программы, и вместе они будут преподавать около 55% официальных курсов компании.

И дело не в деньгах. Google кормит 37 000 сотрудников изысканной едой три раза в день. И, безусловно, может позволить себе нанять профессионального педагога. Но компания считает, что это хорошая бизнес-идея, когда сотрудники обучают сотрудников. И вот почему:

Содействие культуре обучения

Сказать своим сотрудникам, что вы хотите их обучать – совершенно другое, нежели просить их продвигать эту культуру самостоятельно. Предоставление сотрудникам обучающих ролей, как говорит руководитель Управления кадрами Google Карен Мей, делает обучение частью совместной работы больше, нежели это способно сделать HR какими-либо другими способами.

Хотя курсы по управлению проектами, возможно, и более непосредственно связанны с производительностью труда, чем кикбоксинг, любые возможности для обучения способствуют достижению цели сохранения культуры.

"Предлагая широкую учебную программу, - говорит Мей, - мы в состоянии удовлетворить широкий спектр потребностей и интересов. Думаю, что это заставляет людей чувствовать, что они могут полностью реализовать себя на работе, будь то занятия фотографией, скалолазание или уроки внимательности».

Вовлечение в процесс обучения

Привычка Сергея Брина просить потенциальных кандидатов на работу в компании научить его тому, что он не знает, стало уже частью мифологии Google. «Когда я услышал эту историю, - говорит Мей, - я сам задавал этот вопрос несколько раз ... Сначала они смотрят на тебя с иронией, думают в течение минуты, а затем их глаза начинают светиться. И они говорят вам о чем-то, чем очень увлечены. И так они чувствуют себя достаточно уверенно, чтобы научить кого-то другого».

Способ обучения от сотрудника к сотруднику дает им такую же возможность. «Это замечательный способ, чтобы вовлечь кого-либо в процесс обучения, - говорит Мей. - В некотором смысле, вы получаете возможность увидеть лучших из них».

Учителя, занимающиеся повышением квалификации по месту работы, получают наивысший балл.

Грин, опытный «продажник», не единственный, кто может постоять за себя перед классом, несмотря на отсутствие профессиональной квалификации в сфере преподавания. Оценка Google своих курсов (да-да, у них есть такие данные, хотя они и отказались поделиться деталями) показывает, что качество работы учителей

из отдела HR соответствует такому же у учителей, для которых сфера образования является основной работой.

Сотрудники, руководители которых прослушали курс о том, как лучше проводить переговоры о продвижение по служебной лестнице, например, сообщили, что эти качество переговоров улучшилось независимо от того, работал ли их преподаватель полный рабочий день совместно с ними или был волонтером из другого отдела компании. Процесс, конечно же, можно было бы улучшить определенным образом.

«Если мы можем взять кого-то, кто преуспел в определенной области, и просить его не только поделиться теоретической частью, но и показать свои достижения на практике, эффект от курсов будет в разы больше», - говорит Мей.

Любая компания может сделать это

Компании тратят все больше денег, чем когда-либо, на переквалификацию своих работников. Согласно отчету Deloitte, общие расходы на обучение выросли на 12 процентов в прошлом году, по сравнению с 10 процентами прироста в 2011 году. Даже те компании, которые не могут позволить расходовать свой бюджет таким образом, имеют возможность получить преимущества обучения, задействовав интересы и увлечения своих сотрудников.

Для того чтобы запустить программу, не требуется никаких специальных технологий или масштабных мероприятий, или даже много времени.

Совет от Мея? – «Организуйте основу, чтобы процесс запустился, а потом отойдите в сторону».

Почти треть сотрудников интернет-гиганта приняли участие в различных образовательных программах. Как в Google решают, кого и чему учить?

В 2011 г. компания Google наняла 8000 новых сотрудников — это самое значительное пополнение штата за всю ее историю. «Опытные менеджеры, переходящие в Google из других компаний, часто испытывают затруднения, ведь наша культура предполагает, что полномочия определяются богатством идей и умением убеждать, а не формальными названиями должностей», — подчеркивает Карен Мей, вице-президент Google по развитию лидерства и способностей. Решения о повышении сотрудников в должности здесь нередко принимаются на основе консенсуса между коллегами и начальниками. И служащие, вообще говоря, не обязаны подчиняться указаниям начальников только потому, что те стоят выше в корпоративной табели о рангах. Эта модель в корне отличается от ситуации в большинстве традиционных корпораций, где руководство осуществляется по иерархическому принципу: сверху вниз. «У нас гораздо большую роль играет убеждение, ведь в компании работают по-настоящему светлые головы, — утверждает Скотт Ледерер, бывший сотрудник Google, покинувший компанию в прошлом году. — Если хотите, чтобы для вас что-то сделали, надо доказать свою правоту».

Чтобы помочь новым руководителям адаптироваться, их отправляют за парту — например, на специальный курс, где менеджеров учат более тонким способам осуществлять свое влияние. Этот и многие другие курсы сотрудники Google проходят в рамках программы GoogleEDU, стартовавшей еще два года назад.

GoogleEDU призвана по-новому формализовать процессы, связанные с обучением и повышением квалификации персонала. Программа базируется на анализе данных и других средствах, оптимизирующих учебный процесс в соответствии с задачей повышения прибыльности.

За прошедший год в учебные программы было вовлечено больше сотрудников, чем за любой другой период, — примерно треть всего штата корпорации, насчитывающего 33 100 человек по всему миру. Беспрецедентно большим было и число занятий, проведенных внутри компании с сотрудниками, причем многие курсы, признанные ранее неэффективными, были упразднены, а многие переработаны. «Нам было важно скоординировать учебу с общей стратегией бизнеса», — говорит Мей, возглавлявшая проект по оптимизации GoogleEDU.

Между тем добиться эффективности корпоративных программ обучения непросто. Эксперты поясняют, что самих по себе занятий недостаточно — необходимо еще, чтобы сотрудники использовали полученные знания и навыки в повседневной работе. «Часто служащие покидают занятия под большим впечатлением от усвоенного, но затем возвращаются на рабочие места и продолжают действовать по-старому», — сетует профессор Дэвид Брэдфорд, директор программы подготовки руководителей в Стэнфордском университете. Google считает, что нашла способ закрепить результаты учебы на практике. Секрет в том, чтобы более вдумчиво определять, когда и кому необходимо предоставить возможность повысить квалификацию. В компании регулярно проводятся оценки менеджеров на основе опросов нынешних и бывших сотрудников (наподобие анкетирования студентов в университетах), и эти оценки влияют на выбор курсов, предлагаемых менеджерам. Google использует статистические данные, чтобы определить, какие занятия требуются тому или иному менеджеру на определенном этапе его карьеры (скажем, при переводе в другой город или в новое подразделение).

Многие курсы строятся в зависимости от сферы деятельности сотрудников (разработка, продажи и т. п.). «Чем более точечно вы нацеливаетесь, тем более адекватный и эффективный результат получаете», — считает Джон Балдони, президент консалтинговой фирмы Baldoni Consulting, специализирующейся на обучении лидеров.

Наняв нового менеджера, Google не начинает сразу знакомить его с процедурой будущей оценки — соответствующие занятия начинаются незадолго до анкетирования коллег. Если менеджер готовится принять в свою команду нового сотрудника, переводящегося из другого офиса, к нему приходит письмо с напоминанием о том, насколько полезным для новичка может быть ознакомление с командой и ее целями. «Мы стараемся индивидуализировать свои рекомендации, чтобы в каждом конкретном случае сделать обучение эффективнее применительно к данному человеку», — говорит Мей.

Еще до старта GoogleEDU молодым перспективным менеджерам в Google предлагались наставники, учившие их, как с помощью переговоров добиваться повышения зарплаты, как эффективнее продвигать свои идеи, как обосновывать необходимость или, наоборот, нецелесообразность создания нового стартапа и т. п. «Это сильно повышает уровень лояльности сотрудников», — говорит один из бывших служащих Google. Мей резюмирует: «Мы тратим много сил, чтобы подо-

брать нужных людей, и мы крайне заинтересованы в том, чтобы полностью реализовать их потенциал».

7.4. Деловая игра «Организация обучения персонала»[28]

Описание деловой игры:

Фармацевтический холдинг «Генезис», центральный офис которого находится в Москве, имеет 3 дочерние компании, 12 филиалов в крупнейших городах страны, а также свою производственную базу и розничную сеть.

Стратегия холдинга - дифференциация:

- производство по принципу: «никто не делает лучше»;
- достижение превосходства над другими в нескольких приоритетных направлениях деятельности;
- широчайшие возможности для повышения квалификации своих сотрудников;
- частые инновации;
- интенсивная рекламная и торговая деятельность;
- ориентация на тесное взаимодействие и сплоченность;
- техническое превосходство;
- высочайший имидж и репутация;
- концентрация усилий на приоритетных направлениях производства и продажи фармацевтических препаратов;
- достижение максимального качества производимой продукции;
- использование самого современного сырья и оборудования;
- концентрация усилий на реализации нововведений.

В состав службы управления персоналом холдинга «Генезис» входит отдел обучения, который совместно с функциональными и линейными руководителями широко использует имеющиеся возможности для проведения обучения с использованием как методов обучения на рабочем месте, так и вне его. Учебный процесс в холдинге организован таким образом, что он перестал ограничиваться только передачей обучающимся необходимой суммы знаний и навыков по специальности, а направлен на развитие у них способности и желания осваивать новые знания, овладевать смежными специальностями, усиливает творческий элемент в обучении.

На данный момент в холдинге возникла необходимость провести обучение нескольких работников:

Работник 1 (30 лет). Месяц назад стал занимать должность заместителя управляющего розничной аптечной сетью фармацевтического холдинга «Генезис». Начинал с продавца отдела розничной торговли в аптеке при фирме. Затем был консультантом, одновременно с приобретением практического опыта по работе с клиентами получил высшее профильное образование в области фармакологии. Окончив вуз, хотел перейти в технологический отдел, однако освободилось место менеджера по оптовым поставкам региональным дилерам. Работник за то

[28] Управление персоналом организации. Практикум: учеб. Пособие. Кибанов А.Я.

время, пока трудился, во-первых, хорошо изучил рынок фарм препаратов, приобрел навыки в определении приоритетности поставок, а во-вторых, хорошо зарекомендовал себя как инициативный, грамотный и ответственный исполнитель.

Со временем освоился в данной должности, показал высокие результаты своего труда по данному направлению работы. В связи с освобождением должности заместителя управляющего розничной аптечной сетью руководство приняло решение назначить работника на данную должность и зачислить его в перспективный резерв руководящего состава.

Однако работник, специализировавшийся только на одном направлении продаж, несколько растерялся, ознакомившись на новом рабочем месте со своими функциями по управлению торговыми представительствами.

Работник 2 (22 года). Со следующего дня начинает работать в стартовой должности провизора в аптечном киоске розничной торговли холдинга. Закончил Московскую медицинскую академию им. И.М. Сеченова по специальности «Фармакология». Имеет опыт работы в пределах производственной практики в одной из столичных аптек. Во время практики столкнулся с тем, что, получив достаточные знания из области точных наук, не обладает качествами гуманитария, необходимых для успешной работы в торговой организации.

Работник 3 (40 лет). Ведущий сотрудник научно-исследовательской лаборатории холдинга. Закончил вуз по специальности биохимик. Стаж работы в данной отрасли 18 лет, из них в данной компании - 8 лет. На днях главный технолог сообщил ему, что для поддержания конкурентоспособности руководство фирмы приняло решение о замене существующего оборудования новым, способствующим автоматизации технологического процесса, применение которого позволит расширить ассортимент выпускаемой продукции - лекарственных препаратов. О новом оборудовании работник читал в специализированном журнале, однако на практике никогда не работал на нем.

Работник 4 (45 лет). Главный технолог холдинга. Имеет высшее химическое образование. Отличное знание технологии и стандартов. Интересуется отечественными и зарубежными достижениями в области химии и медицины, старается быть в курсе происходящих изменений. Руководство сообщило ему о готовящейся замене оборудования и попросило подобрать специалистов для прохождения обучения работе на нем.

Работник 5 (37 лет). Старший менеджер отдела исполнительного директора холдинга. Имеет высшее экономическое образование. Хорошо знает специфику аптечного бизнеса, менеджмент. Карьера - в аптечном бизнесе. С руководителем находится в нормальных отношениях, относится к работе с пониманием, ответствен, исполнителен. Все, что ему поручают, выполняет без промедления, тщательно. Однако боится принимать самостоятельные решения, всегда пытается снять с себя всякую ответственность. Из-за этого периодически случаются нелицеприятные разговоры с руководителем.

Работник 6 (39 лет). Исполнительный директор холдинга. Имеет высшее экономическое образование, опыт управления коллективом, реализации крупного инвестиционного проекта в аптечном бизнесе. Старается быть в курсе всех дел и принимает участие во всех направлениях деятельности фирмы. Но времени для

этого постоянно не хватает, а хватает только на текущие дела. Это не позволяет работнику активно работать на перспективу, участвовать в определении стратегии развития предприятия. Делегировать ряд полномочий не может и не хочет, так как считает, что все вопросы, входящие в его компетенцию может решить только сам.

Постановка задачи:

Используя представленную выше информацию, определить потребности в обучении, составить заявки на проведение обучения, предложить содержание программы обучения, выбрать соответствующие методы обучения.

Методические указания

Группа студентов делится на следующие подгруппы:

1) работники и их руководители;

2) зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения;

3) менеджеры по персоналу отдела обучения;

4) директор и его первый заместитель.

Каждая подгруппа должна решить следующие задачи, отражающие процесс определения потребности в обучении и принятия соответствующих мер по его удовлетворению:

Работники и их руководители: определить потребности в обучении, составить заявки на профессиональное обучение с указанием направлений и сроков повышения квалификации, установить собственные цели, преследуемые в ходе повышения квалификации; определить роль управленческого персонала в поддержании конкурентоспособности организации и объективные и субъективные факторы, вызывающие необходимость повышения квалификации персонала.

Зам. директора по управлению персоналом и начальник отдела обучения: проанализировать отчет о потребностях в обучении, составить проект приказа о прохождении обучения и представить его директору, распределить ответственность за принятие решений в области повышения квалификации между линейными руководителями и отделом обучения персонала, определить функции отдела обучения персонала на различных этапах жизненного цикла инновации. Установить требования к профессиональным знаниям и способностям персонала конкурентоспособной организации, которые будут отражены в стратегическом плане развития.

Менеджеры по персоналу отдела обучения: проанализировать заявки по обучению от руководителей, выбрать соответствующие формы и методы обучения, представить отчет и предложения начальнику отдела обучения. Составить программы обучения, определить, по каким критериям будут оцениваться, во-первых, полученные знания; во-вторых, эффективность преподавания.

Директор и его первый заместитель: сформулировать факторы, влияющие на конкурентоспособность организации; установить основные цели руководства организации в ходе повышения квалификации; рассмотреть предложения по выбору форм и методов повышения квалификации работников и утвердить приказ об обучении. Определить, каков будет социальный эффект от мероприятий по повышению квалификации управленческого персонала (для организации, на межличностном и индивидуальном уровнях).

7.5. Ситуация «Выбор методов обучения»

Описание ситуации:

Задачами проведения организационного обучения персонала являются: приобретение специфических знаний, развитие необходимых навыков и способностей, развитие соответствующего отношения к происходящим изменениям в организационной среде. При проведении обучения персонала используются различные методы, которые направлены на решение перечисленных задач (дополнительно см. в Приложении к семинару).

Постановка задачи:

Определить, какой из методов, приведенных в табл. 7.1, может быть наилучшим для решения каждой из трех задач:

1) приобретение знаний;

2) развитие способностей;

3) изменение отношения.

Методические указания:

Группу студентов делится на небольшие подгруппы, которые должны обсудить и совместно решить, какой из методов может быть наилучшим для решения каждой из трех приведенных выше задач.

При этом необходимо привести аргументы в пользу своей позиции и ответить на следующие вопросы:

• может ли этот метод подойти для (наименование одной из задач)?

• если этот метод признан приемлемым для данного случая, то какие могут возникнуть проблемы или ограничения в его эффективном использовании?

При заполнении таблицы можно использовать знак вопроса, для того чтобы отмечать сомнения или «при некоторых обстоятельствах». В других случаях можно использовать галочку (подходит) или перечеркивание (не подходит).

Использование методов обучения

Таблица 7.1

Метод обучения	Приобретение знаний	Развитие способностей	Изменение отношения
1. Инструктаж			
2. Наставничество			
3. Консультирование			
4. «Сидя рядом»			
5. Менторский подход			
6. Демонстрация приемов работы			
7. Метод усложняющихся заданий			
8. Специальный подбор заданий			
9. «Оставление на произвол судьбы»			

10. Работа под руководством специалиста			
11. Ситуационный анализ			
12. Моделирование ситуаций			
13. Советы молодых специалистов			
14. Обзор обратной связи			
15. Круглые столы			
16. Дискуссии			
17. Участие в специальных проектах			
18. Рабочие группы			
19. «Мозговая атака»			
20. Учебные фильмы			
21. Экспериментирование			
22. Стажировки			
23. Участие в научно-практических конференциях			
24. Деловые игры			
25. Тренинги			
26. Дистанционное обучение			
27. Лекции			
28. Самостоятельное изучение специальной литературы			

Тема 8. Обучение и развитие персонала государственной службы

8.1. Задание: Оценка потребностей работника в обучении

ЦЕЛЬ

Данная Оценка потребностей в обучении обеспечивает информацию о потребностях в обучении. Процесс оценки состоит из серии шагов, которые дают возможность сравнить текущий уровень знаний целевой аудитории или текущий УРОВЕНЬ СПОСОБНОСТИ с тем, что целевой аудитории нужно знать или УРОВНЕМ ПОТРЕБНОСТЕЙ В ЦЕЛЯХ РАБОТЫ. Эту информацию можно впоследствии использовать для составления плана обучения, направленного на удовлетворение выявленных потребностей в обучении.

ПРОЦЕСС

Шагами в проведении оценки потребностей в обучении является следующее:

Часть 1: Заполнение Списка навыков/знаний

Часть 2: Подготовка рейтинга Уровня способности и Уровня потребностей в целях работы

Часть 3: Заполнение Графика оценки

Часть 4: Толкование результатов Графика оценки

Часть 5: Подготовка Плана действия по обучению

Некоторые из этих шагов вы проводите самостоятельно, другие же нужно выполнить с помощью работника, ответственного за обучение. Вам предоставят все инструкции относительно того, что нужно делать.

Часть 1: Заполнение Перечня навыков/знаний

В первой колонке перечислите все навыки и знания, которые необходимы для рассматриваемой работы/должности в данный момент. Важно, чтобы на данном этапе вы рассмотрели:

Что, любой из работников (а не только вы), выполняющий эту работу, должен знать, понимать или делать?'

	Навыки/знания	Рейтинг уровня потребности в целях работы	Рейтинг уровня способности
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			

Часть 2: Рейтинг

Теперь, важно посмотреть на каждую из областей знаний/навыков, перечисленных в Части 1, и, используя рейтинговую шкалу (от 0 до 9) и описания, приведенные ниже, определите как Уровень способности, так и Уровень потребности в целях работы. Затем, после принятия решения, запишите соответствующее число в нужную колонку, соответствующую тому или иному навыку или области знаний.

Уровень способности

низкая способность	средняя способность	высокая способность
Окружающие считают его еще «зеленым», неопытным, все еще учащимся Требует постоянного надзора; постоянно просит окружающих о помощи; Чувствует себя	Окружающие считают его адекватно квалифицированным Требует надзора, однако становится все более самостоятельным Чувствует себя в порядке, однако, не в восторге от вашей эффективности	Высоко удовлетворен вашей эффективностью деятельности Работа, как правило, принимается без необходимости корректировок уровень ошибок Окружающие считают

напряженным, неудовлетворенным или раздосадованным низкая эффективность деятельности, Работа часто возвращается на доработку.	деятельности Требуемые корректировки в работе, как правило, несущественны	его экспертом; может обучать других Не требует надзора

Уровень потребности в целях работы

0 — 3 — 6 — 9

низкая способность	средняя способность	высокая способность
Навыки/знания редко используются в работе · Навыки/знания не являются повседневным/регулярным/неотъемлемым элементом работы · Применение навыков/знаний редко является видимой частью работы Применение навыков/знаний не имеет значения для организации	Навыки/знания иногда используются в работе Применение навыков/знаний улучшает эффективность деятельности, но не сильно Применение навыков/знаний иногда видно Применение навыков/знаний имеет значение для организации	Знания/навыки часто используются в работе Навыки/знания являются повседневным/регулярным/неотъемлемым элементом работы Применение навыков/знаний видно на работе Применение навыков/знаний имеет огромное значение для организации

Часть 3: Заполнение графика

Используя рейтинги из Части 2, отметьте точки на нижеприведенном графике для каждой перечисленной области знаний/навыков. Теперь, отметьте каждую из них на графике и промаркируйте ее идентифицирующим числом (от 1 до 12).

Уровень способности										
	высокий									
	средний									

	низкий									
		низкий			средний			высокий		
		Уровень потребности в целях работы								

Часть 4: Толкование результатов

Критически важная потребность в обучении (способность считается низкой, а потребность в целях работы считается относительно высокой; чем ниже Уровень способности и выше Уровень потребности в целях работы, тем более критически важной считается потребность в обучении)

Часть 5: План действий по обучению

Код срочности	Навыки/знания	Обучающая деятельность	Запланированная дата

8.2. Задание. Организация программы обучения

Разработать программу обучения государственных служащих опираясь на нижеприведенные примеры.

Пример: Программа обучения (1)

Прежде чем начинать/организовывать программу обучения нужно проработать все нижеприведенные области вопросов и аспекты.

1. Определение проблемы
2. Цель обучения
3. Задачи обучения
4. Воздействие обучения
5. Методы обучения
6. Продолжительность обучения
7. Преподаватели
8. Техническая помощь

Пример: Программа обучения (2)

Повышение компетентности специалистов по УЧР государственных органов

Участники: Руководители и специалисты отделов УЧР.

Продолжительность:

1-2 дня на каждый модуль. Каждый день по 5 часов. Можно разбить на несколько уровней, т.е. общий, продвинутый или Фаза I, Фаза II и т.д.

Периодичность: По мере необходимости.

Задача: Представить текущую роль отделов УЧР и современную практику работы с персоналом.

Методы:

- Тезисы (краткая презентация теоретического материала)
- Индивидуальные и групповые упражнения
- Практические примеры
- Симуляции
- Обсуждения
- Презентации

Материалы: Каждому участнику выдается набор материалов (пожалуйста, см. примеры ниже), которые станут важным способствующим элементом в их практической деятельности:

- Принципы разработки кадровой политики;
- Формы должностных инструкций и круга обязанностей;
- Процедура подбора и отбора кадров;
- Форма заявления о приеме на работу;
- Руководства по проведению собеседования, сбору информации, оценке эффективности деятельности, выявлению потребностей в обучении и т.д.;
- Форма оценки эффективности деятельности;
- Форма оценки потребностей в обучении и т.д.

Пример: Программа обучения (3)

Модуль – Переговоры

Завершив данный модуль, слушатели смогут:

- Понять конфликты, возникающие на рабочем месте;
- Понять поведенческие аспекты переговоров;
- Разработать и завершить стратегии переговоры на рабочем месте в отношении различных проблем;
- Оценить переговоры и выявить, успешно они прошли или нет.

Предметы

1. Концепция переговоров;
2. Поведение групп на рабочем месте;
3. Навыки переговоров;
4. Стратегии переговоров;
5. Принципы и содержание переговоров;
6. Тактика переговоров.

8.3. Оценка программы обучения

Задание. Для оценки программы развития руководящих кадров необходима обратная связь. Составьте собственную анкету для получения обратной связи. В качестве примера можете использовать нижеприведенную анкету.

Пожалуйста, используйте эту форму для того, чтобы отразить в ней, что вы думаете о данной Программе на настоящий момент на основе оценочной шкалы:

1. Модуль начался хорошо.

☺----------|---------😐---------|----------☹
Отлично Хорошо Средне Не очень хорошо Плохо

2. У меня интерес не пропадал на протяжении всего модуля.

☺----------|---------😐---------|----------☹
Отлично Хорошо Средне Не очень хорошо Плохо

3. Учебные методологии и методики были практически применимыми и имели непосредственное отношение к изучаемому вопросу.

☺----------|---------😐---------|----------☹
Отлично Хорошо Средне Не очень хорошо Плохо

4. Обучение было легким и легко запоминающимся.

☺----------|---------😐---------|----------☹
Отлично Хорошо Средне Не очень хорошо Плохо

5. Имелась четкая связь между занятиями.

☺----------|---------😐---------|----------☹
Отлично Хорошо Средне Не очень хорошо Плохо

6. Визуальные вспомогательные средства было видно четко и их хорошо использовали.

☺----------|---------😐---------|----------☹
Отлично Хорошо Средне Не очень хорошо Плохо

7. Тренер вел себя дружелюбно и был прост в общении.

☺----------|---------😐---------|----------☹
Отлично Хорошо Средне Не очень хорошо Плохо

8. Тренер проявлял компетентность и доступно объяснял материал

☺----------|---------😐---------|----------☹

Отлично Хорошо Средне Не очень хорошо Плохо

9. Тренер проявлял гибкость в плане удовлетворения потребностей группы

☺----------|---------😐---------|----------☹

Отлично Хорошо Средне Не очень хорошо Плохо

10. Тренер отвечал на вопросы тщательно и содержательно

☺----------|---------😐---------|----------☹

Отлично Хорошо Средне Не очень хорошо Плохо

11 . .. презентовал материал с энтузиазмом и интересно.

☺----------|---------😐---------|----------☹

Отлично Хорошо Средне Не очень хорошо Плохо

12. Программа оправдала большинство моих ожиданий

☺----------|---------😐---------|----------☹

Отлично Хорошо Средне Не очень хорошо Плохо

Самым важным аспектом в Модуле для меня лично было следующее:

_____

Больше всего мне в Программе, на настоящий момент, понравилось:

_____

потому что

_____

Меньше всего в Программе мне понравилось следующее:

_____

_____

потому что

_____

Кратко сообщите нам о том, как вы собираетесь использовать то, чему научились, когда вернетесь на работу

_____

_____

_____

Еще комментарии?

_____

_____

8.4 Единая система учета кадров в государственных органах Кыргызской Республики

Вопросы к обсуждению:

1. Что позволяет изменить введение данной системы в рамках обучения и развития персонала государственной службы

Государственная регистрационная служба при Правительстве Кыргызской Республики в сотрудничестве с Государственной кадровой службой Кыргызской Республики в рамках реализации электронного управления внедряет в государственных органах Кыргызской Республики Единую информационную систему по управлению человеческими ресурсами.

Данный проект основан на применении передовых информационных технологий в решении задач управления персоналом и осуществления государственной кадровой политики.

Внедрение Информационной системы направлено на оптимизацию и повышение эффективности управления государственной службой путем автоматизации процессов учета и управления персоналом госорганов на основе единой информационной платформы.

Информационная система позволит сформировать электронную базу данных о кадровом составе, стандартизировать процесс делопроизводства и государственной кадровой политики, повысить эффективность управленческих решений на основе использования оперативной и достоверной информации по кадрам.

В системе имеется возможность формировать аналитические отчеты по образованию, квалификации, возрасту, семейному положению, тендеру, количеству персонала и многое другое.

В рамках пилотного проекта информационная система внедрена в эксплуатацию в пяти государственных органах Кыргызской Республики:

Государственная кадровая служба Кыргызской Республики;

Государственная регистрационная служба при Правительстве Кыргызской Республики;

Государственное агентство по делам местного самоуправления и межэтнических отношений при Правительстве Кыргызской Республики;

Государственное агентство по делам молодежи, физической культуры и спорта при Правительстве Кыргызской Республики;

Министерство здравоохранения Кыргызской Республики.

По итогам поэтапного внедрении системы во всех государственных органах республики в Государственной кадровой службе Кыргызской Республики будет сформирована полная и актуальная база данных по кадровому составу государственных служащих в количественном и качественном разрезах, доступная в режиме реального времени.

Внедрение системы позволит решить следующие задачи:

1. Автоматизация процессов управления госслужащими;

2. Сокращение трудозатрат на выполнение работ по учету персонала госорганов, повышение качества кадрового учета, расчета заработной платы, планирования обучения и карьеры госслужащих;
3. Предоставление руководству государственных органов актуальной и достоверной информации по персоналу;
4. Поддержка эффективных и современных методов управления государственной службой и кадровой политикой.

Работы по установке системы во всех государственных органах Кыргызской Республики планируется завершить до конца 2018 года.

Тема 9. Профессиональная и организационная адаптация персонала

9.1. Практическое задание «Адаптация»

Цель: Составить и провести адаптацию вновь прибывшего сотрудника/студента организации/университета.

Задание:

1. Ознакомьтесь с лекционным и нижеприведенным материалом.
2. Составьте программу проведения адаптации.
3. Что вы будете включать в программу?
4. Будет ли различаться программа адаптации сотрудника при адаптации на позицию: топ менеджмента; менеджера среднего звена: исполнителя, рядового рабочего?

Процесс трудовой адаптации может быть структурирован на две части: общую и специальную.

В ходе проведения общей адаптации до сотрудника доводится информация по следующим разделам:

1. Общее представление о компании:

- миссия, цели, приоритеты, проблемы;
- традиции, нормы, стандарты;
- продукция и ее потребители, стадии доведения продукции до потребителя;
- разнообразие видов деятельности;
- организация, структура, связи компании;
- информация о руководителях.

2. Политика организации:

- принципы кадровой политики;
- принципы подбора персонала;
- направления профессиональной подготовки и повышения квалификации;
- содействие работникам в случае привлечения их к судебной ответственности;
- правила пользования телефоном внутри предприятия;
- правила использования различных режимов рабочего времени;
- правила охраны коммерческой тайны и технической документации;
- трудовая дисциплина, механизм компенсации ущерба, нанесенного работником организации.

3. Оплата труда:
- нормы и формы оплаты труда и ранжирование работников;
- оплата выходных, сверхурочных.

4. Дополнительные льготы:
- страхование, учет стажа работы;
- пособия по временной нетрудоспособности, выходные пособия, пособия по болезням в семье, в случае тяжелых утрат, пособия по материнству;
- поддержка в случае увольнения или ухода на пенсию;
- возможности обучения на работе;
- наличие столовой, буфетов;
- другие услуги организации для своих сотрудников.

5. Охрана труда и соблюдение техники безопасности:
- места оказания первой медицинской помощи;
- меры предосторожности;
- предупреждение о возможных опасностях на производстве;
- правила противопожарной безопасности;
- правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них.

6. Работник и его отношения с профсоюзом:
- сроки и условия найма;
- назначения, перемещения, продвижения;
- испытательный срок;
- руководство работой;
- информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;
- права и обязанности работника;
- права непосредственного руководителя;
- организации рабочих;
- постановления профсоюзов и политика компании;
- руководство и оценка исполнения работы;
- дисциплина и взыскания, оформление жалоб;
- коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей.

В ходе проведения специальной адаптации до сотрудника доводится информация по таким разделам как:

1. Функции подразделения, на работу в которое поступает сотрудник:
- цели и приоритеты, организация и структура;
- направления деятельности;
- взаимоотношения с другими подразделениями;
- взаимоотношения внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность:
- детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;
- разъяснение важности данной работы, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;
- нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;

– длительность рабочего дня и расписание;
– дополнительные ожидания (например, замена отсутствующего работника).

3. Требуемая отчетность:

– виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;
– отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4. Процедуры, правила, предписания:

– правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;
– поведение в случае аварий, правила техники безопасности;
– информирование о несчастных случаях и опасности;
– гигиенические стандарты;
– охрана и проблемы, связанные с воровством;
– отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению;
– правила поведения на рабочем месте;
– вынос вещей из подразделения;
– контроль за нарушениями;
– перерывы (кратковременный отдых, обед);
– телефонные переговоры личного характера в рабочее время;
– использование оборудования;
– контроль и оценка исполнения.

9.2. Кейс: «Новичок – помогаем в адаптации»[29]

Олег В. был принят на работу в компанию «М…» в отдел, которым руководил Петр К. На прошлой работе у Олега был авторитарный руководитель, который всегда стремился быть в курсе всех дел в отделе, и любое действие должно было быть с ним согласовано. Поэтому с первых дней работы Олег повел себя очень активно, старался произвести впечатление на коллег и, особенно, на своего непосредственного руководителя. Он постоянно приставал к Петру с расспросами. Без его согласия он не мог принять ни одно решение.

У Петра был другой стиль руководства, он целиком полагался на квалификацию своих подчиненных и доверял им решать вопросы самостоятельно. Поэтому через какое-то время он стал злиться на постоянные вопросы Олега и однажды в повышенном тоне выразил свое недовольство. Когда же Олег попытался проявить инициативу и предложил новое решение поставленной задачи, Петр лишь отмахнулся, сказав: «Мы так не делаем…». Олег был обижен подобным отношением и написал заявление об уходе. Петр удивился и, обсудив эту ситуацию с Олегом, убедил его не спешить с увольнением. По его мнению, необходимо возникшую проблему решать совместными усилиями. Для этого он обратился к Светлане Е., менеджеру по персоналу, и попросил помочь выяснить и устранить причину недопонимания, которое возникло между руководителем и подчиненным. Как поступить Светлане в данной ситуации?

[29] http://forum.kdelo.ru/messages.aspx?TopicID=3449

Задание:

Помогите Светлане принять правильное решение. То есть предложите свое решение кейса, ответив на следующие вопросы:

1. Что необходимо предпринять, чтобы адаптация Олега в коллективе и к стилю руководства Петра прошла успешно?
2. Какие рекомендации можно дать Петру относительно его поведения, как руководителя?
3. Как можно устранить возникшее недопонимание между руководителем и подчиненным?

9.3. Ситуация «На завод пришел новичок»[30]

Леонид Ковшов, выпускник ПТУ, пришел на завод «Стройдеталь» за полчаса до смены. Накануне в отделе кадров ему дали телефон мастера арматурного цеха, на участке которого ему предстояло работать. Минут десять он пытался дозвониться до проходной, пока, наконец, не застал мастера на месте. «Направили ко мне?» – спросил тот. «Через 10 минут планерка – подходи к этому времени», — и повесил трубку. Завод был большой, незнакомый. Только через 15 минут Ковшов разыскал свой цех и участок. Все рабочие уже успели получить задания, и он услышал лишь, как мастер «настраивал» всех на выполнение срочного задания, то уговаривая, то угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: «А, это ты? Пойдем к станку».

Они долго пробирались по цеху между станками, пока не подошли к станку, который стоял несколько в стороне. Стружка вокруг него была не убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было видно) – новый.

– Что, приходилось работать на таком?

– Нет...

– Новенький, только три месяца, как получили. Видишь, сразу тебе доверяем. Вот только не повезло тому, что до тебя здесь работал.

Позавчера пошел на обед, а оттуда – в больницу. Пока побудь на его месте, а вернется – посмотрим. Ты прибери пока здесь, подготовь станок, а я минут на двадцать к начальнику цеха сбегаю, после потолкуем, что к чему.

Новичок с готовностью принялся за уборку, собрал стружку, разложил инструмент. Но когда подметал пол, его заставил вздрогнуть резкий свист: на него чуть не наехал электрокар. Электрокарщик увидел испуганное лицо, прокричал новичку: «Не зевай, салага!». После этого Ковшов все время оглядывался с опаской. Он уже заметил, что надо остерегаться не только электрокара, но и крана, который часто сновал над головой. Мастер вернулся через полчаса.

– Так, говоришь, на таком станке работать не доводилось? Тогда слушай. И он стал рассказывать, какая это хорошая машина, на каком принципе основано ее действие, каковы параметры и характеристики, как нужно ухаживать за станком.

---

[30] Резник С.Д. Управление персоналом (Практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации) / С.Д. Резник, И.А. Игошина, К.М. Кухарев. – М. : Инфра-М, 2002. – 212 с.

Все время через несколько предложений он переспрашивал: «Ясно? Понятно?» – и Ковшов поддакивал. Удовлетворенный такой обстоятельной и доходчивой, по его мнению, беседой, мастер еще раз переспросил: «Понятно?». Получил снова все тот же робкий ответ, ободряюще похлопал новичка по плечу: «Ну вот и начинай. Заготовок тебе хватит, а насчет инструмента спросишь у Терентьича, нашего "старшины"». Новичок хотел спросить, кто такой Терентьич и где его найти, но не осмелился, да и мастер уже его не услышал бы.

Работа шла нормально, но с непривычки он все-таки порезал палец. Было не особенно больно, но кровь шла сильно. Поднял голову, хотел спросить, где можно сделать перевязку, но снова не отважился: все сосредоточены – задание срочное, не до него. Кое-как перетянул палец носовым платком и снова принялся за дело.

Оторвался от станка неожиданно – заметил, что стало меньше шума. Судя по времени, начался обед, и все без него ушли. Пока он искал, где 15-й цех, в котором находилась столовая, опоздал – смена уже отобедала. Пожалели его в столовой, покормили, чем могли.

После обеда все шло, в общем, благополучно. В четыре часа Ковшов собрался было сдавать работу (ему, как подростку, рабочий день положен на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошел к нему лишь в конце рабочего дня, осмотрел, что сделано, похвалил: «Продолжай в том же духе!». И тут же заспешил, ссылаясь на заботы: «Твоя смена кончилась, а у меня, брат, день ненормированный. У Ковшова было к нему много вопросов: хотелось знать, сколько заработал, какая работа будет завтра, но докучать этими мелкими делами, отрывать от более важных он не решился, тем более что мастер уже был далеко, а все рабочие разошлись. Ничего не оставалось больше, как отправиться со своими вопросами домой – до утра. А что будет завтра?

Задание:

1. Проанализируйте поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.
2. Дайте психологическую оценку первого рабочего дня новичка.
3. Определите целесообразное поведение и действия мастера в данной ситуации.

9.4. Практический пример: «Пошаговая шпаргалка для работодателя - испытательный срок и адаптация нового сотрудника»[31]

Действительно хорошие специалисты нужны всегда, но в период кризиса нужны только ЛУЧШИЕ специалисты. Мало найти таких людей и нанять на работу, важно правильно их «использовать» сразу.

Чем быстрее новый сотрудник поймет, что от него хотят и что ему за это будет, тем больше денег и сил сэкономит работодатель. Пошаговое описание + простая "системка" оценки успешности в период испытательного срока.

[31] Источник: http://www.adaptation360.ru/poshagovaya-shpargalka-dlya-rabotodatelya

Мы, как опытные рекрутеры и менеджеры по персоналу, приложили максимум усилий по поиску «перетаскиванию» специалиста в нашу успешную и процветающую компанию. Специалист сказал: «Да, я принимаю Ваше предложение о работе»…

Итак, впереди адаптация и испытательный срок.

1. За две недели до выхода на работу.

Адаптация специалиста начинается на этапе его ответа и высказанной готовности перейти на работу в нашу компанию.

Резко увеличилось количество кандидатов, которые, изначально приняв предложение о работе, в итоге от него отказались, получив интересное контрпредложение от своего нынешнего работодателя. Минимизировать такие ситуации можно и нужно.

Способы минимизации:

1. Четкое понимание мотивации кандидата к смене работы, правду об этом в резюме не пишут;
2. Четкое понимание, какое контрпредложение может поступить от нынешнего работодателя (выясняется путем задавания вопросов о том, как вел себя нынешний работодатель при уходе других сотрудников прежде), подготовка возможных аргументов в пользу работы именно в нашей компании;
3. Максимально четкое и объективное описание функций и задач, которые придется выполнять новому сотруднику, качественная «продажа» вакансии и своей компании менеджером по подбору персонала;
4. Постоянная поддержка контакта с кандидатом, особенно после того, как он проинформировал нынешнего работодателя о своем уходе.

2. За день до первого рабочего дня.

Вспомним себя и то, как мы волновались вечером, как раз накануне нашего выхода на новое рабочее место. Что одеть, как накраситься (для мужчин не актуально), какую сумку взять, кого спросить, когда приду, как представиться секретарю…

Рекомендации «по устранению» излишнего волнения у нового сотрудника:

1. Сообщить о принятом в компании внешнем виде;
2. Сообщить о том, когда конкретно прийти на работу (лучше, если все начинают работу с 9.00, а новый сотрудник придет на 9.30, дав возможность новичку не оказаться одному в кабинете, куда еще не пришел ни один из работающих специалистов);
3. Дать информацию об имени конкретного специалиста, которого необходимо спросить при приходе;
4. Коротко рассказать о планах на первый рабочий день;
5. Проинформировать о том, какие документы необходимо взять с собой;
6. Искренне пожелать удачи и успехов.

3. Первый рабочий день.

В пособиях, где описаны рекомендации для кандидатов, как необходимо вести себя в первый рабочий день, есть интересная фраза: «Помните, что вы в первый день на виду у всех, вас никто не знает, а значить присматриваются особенно тщательно и придирчиво, обсуждают в столовой и замечают любое робкое или наглое движение».

Задача работодателя приложить максимум усилий для минимизации риска возникновения субъективного впечатления о новом сотруднике.

Несколько рекомендаций:

1. К выходу нового сотрудника рабочее место должно быть полностью подготовлено, об этом необходимо позаботиться заранее;
2. Все расходные материалы и канцтовары закуплены;
3. Идеально если уже заказаны визитки (будет проще знакомиться с сотрудниками);
4. Передан лист «ответственных», где четко прописано, по каким вопросам и как можно связаться с сотрудниками по необходимым в первое время вопросам;
5. Хорошо, если в компании действует «внутренний форум» или корпоративная рассылка и можно представить нового сотрудника (вложив фото, название должности, сферу ответственности, биографические нюансы, контактную информацию), представить лично сотрудникам компании;
6. Рассказать о задачах на первую неделю работы, рассказать о том, как будет измеряться эффективность работы сотрудника в течении первого времени;
7. Сказать, к кому обращаться при возникновении каких-либо вопросов или затруднений (если вопросы не находятся в компетенции «ответственных»).

4. Через неделю

Этот период можно назвать «контрольной» точкой. За неделю новый сотрудник присмотрится к компании, задаст или самостоятельно ответит на первые вопросы. Хорошо если у сотрудника возникнут вопросы, отлично, если Вы сможете на них ответить.

Важно:

1. Выпить кофе и выяснить все ли хорошо, как строятся отношения с новыми коллегами, уделяется ли сотруднику достаточно внимание, получает ли он ответы на свои вопросы, поинтересоваться, что можно сделать для более быстрого вхождения в курс дела;
2. Обсудить результаты беседы с непосредственным руководителем нового сотрудника, если необходимо, разработать план корректировки ситуаций.

5. Через месяц

При определенных обстоятельствах, месяц может быть достаточным сроком для того, чтобы составить представление о соответствии сотрудника профилю вакансии и портрету «идеального кандидата».

В данное время важно:

1. Дать сотруднику обратную связь по результатам его работы, похвалить, если справляется или максимально корректно посоветовать поработать над недостатками. Поставить конкретные сроки для исправления ситуации;

2. Будет полезным получение обратной связи от коллег, узнать насколько им комфортно взаимодействовать с новым специалистом.

Как правило, по результатам работы в течение месяца, принимать решение о непригодности кандидата не совсем правильно, этот срок, скорее, еще одна «контрольная точка» в испытательном сроке кандидата.

6. Конец испытательного срока

В некоторых компаниях это наступает через два месяца, в некоторых – через три, а в некоторых и через шесть месяцев работы нового сотрудника.

Хотела бы привести пример успешно работающей методики оценки прохождения специалистом испытательного срока. Думаю, данную методику будет интересно попробовать использовать в своей компании тем менеджерам по персоналу, которые еще не выбрали оптимальную или только начинают строить систему эффективной оценки.

Цель методики: получение объективной информации об эффективности прохождения специалистом испытательного срока.

1) Для оцениваемого сотрудника составляется «Анкета оценки прохождения ИС», с предложением оценить самостоятельно свои успехи по заданным шкалам с уклоном в профессиональную сферу (ниже приведена возможная анкета):

№	Критерий	Балл от 0 до 5
1	Знание правил оформления корпоративных документов	
2	Знание целей и задач должности	
3	Знание технических средств, используемых в работе	
4	Качество обратной связи от руководителя	
5	Другое (в зависимости от функций и задач)	

2) Для непосредственного руководителя оцениваемого сотрудника составляется несколько более расширенная анкета с равноценными критериями «Проф. знания и опыт» и «Личные качества»:

№	Критерий	Балл от 0 до 5
1	Знание правил оформления корпоративных документов	
2	Знание целей и задач должности	
3	Знание технических средств, используемых в работе	
4	Коммуникабельность	
5	Обучаемость	
6	Другое (в зависимости от функций и задач)	

3) Для коллег нового сотрудника, с которыми в процессе прохождения испытательного срока приходилось общаться и взаимодействовать (до 10 человек):

№	Критерий	Балл от 0 до 5
1	Знание правил оформления корпоративных документов	
2	Знание технических средств, используемых в работе	
3	Коммуникабельность	
4	Обучаемость	
5	Другое (в зависимости от функций и задач)	

Какие результаты мы получаем:

1. Информацию о том, как сотрудник сам себя оценивает, где сделать «фокус» в дальнейшем обучении, как сотрудник видит свои функции;
2. Удовлетворенность руководителя новым сотрудником, соответствие оценок руководителя и сотрудника (все ли хорошо с внутренними коммуникациями);
3. Насколько хорошо сотрудник сработался с новыми коллегами, какую роль новый сотрудник занял в коллективе (неформальный лидер, «крайний», «друг» и т.д.);
4. А также много другой нужной и полезной информации, которую можно получить, правильно составив список вопросов.

9.5. Испытательный срок - восемь советов по правильной адаптации кандидата[32]

Большинство увольнений в период испытательного срока происходит в первый месяц работы нового сотрудника. Наибольший процент увольняющихся – люди, не сумевшие адаптироваться к микроклимату нового работодателя. Как помочь «новобранцу» приспособиться к новой среде?

Большинство увольнений в период испытательного срока происходит в первый месяц работы нового сотрудника. Наибольший процент увольняющихся – люди, не сумевшие адаптироваться к микроклимату нового работодателя, вне зависимости от степени их профессионального соответствия новой должности. Возможно, не все руководители задумываются о потерях на персонале, не прошедшем испытательный срок. Но они довольно серьезны и включают:

- затраты на поиск сотрудника на замену
- время и ресурсы, потраченные на обучение новичка, не прошедшего испытательный срок
- информацию, утерянную в процессе передачи дел новичку, а затем от него при его уходе
- потери от раздражения клиентов из-за общения с разными людьми, занимающими одну должность.

[32] Источник: Елена Семенихина http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1312392/

При расставании с кандидатом предприятие несет потери в любом случае, и не важно, кто был инициатором. Если это сама компания, тогда причины нужно искать в процессе подбора персонала. Если же инициатор – сотрудник, то с большой вероятностью причина ухода кроется в его неправильной адаптации.

Есть несколько несложных правил, соблюдая которые можно добиться:

- сокращения расходов на персонал
- улучшения репутации компании как работодателя
- большего процента лояльных сотрудников в штате.

Смысл адаптации – помочь новому сотруднику плавно войти в коллектив и раскрыть свой профессиональный потенциал. В большей степени адаптация носит социально-психологический характер, нежели профессиональный.

1. Продумайте (детально) первый рабочий день и (схематично) первую рабочую неделю сотрудника. Это позволит новичку почувствовать доброжелательное внимание со стороны работодателя. Он ответит взаимностью.

2. Организуйте и оформите рабочее место сотрудника до его прихода. Это избавит от неловкости и новичка, и его куратора. Для нового сотрудника это также снизит стресс от первого рабочего дня.

3. Назначьте новичку лояльного и позитивного куратора-профессионала как минимум на первый месяц работы. Пусть куратор поможет ему привыкнуть к новым методам работы и эффективно использовать уже имеющиеся профессиональные качества и навыки. Наставник должен сам хотеть помогать новичку, иначе система кураторства будет фикцией и может только осложнить адаптацию.

4. Познакомьте вновь прибывшего со всеми сотрудниками/отделами, с которыми ему придется общаться по долгу службы. Пусть каждый отдел/сотрудник подготовит короткую презентацию своих задач. Позитивное знакомство поможет новичку без стеснения обращаться к коллегам с вопросами и предложениями.

5. Запланируйте обязательные ежедневные пятнадцатиминутные встречи новичка с руководителем в течение первой рабочей недели. Так можно будет ускорить профессиональную адаптацию и добиться правильного понимания задач, которые ставит руководитель.

6. В конце первой рабочей недели организуйте мини-праздник для неформального приветствия новичка в коллективе.

7. Будьте внимательны к обратной связи от вашего нового сотрудника – это поможет вам отследить его сомнения и недовольство, когда еще можно будет изменить ситуацию.

8. Открыто делитесь информацией! Вся информация, которая не является строгой коммерческой тайной, должна быть легко доступна новому сотруднику. Все контактирующие с ним работники вашей компании должны быть информационно открыты. Несоблюдение этого правила может привести к тому, что новичок будет чувствовать себя как гражданское лицо среди коллектива «агентов 007».

Таким образом, правильно адаптированный сотрудник надолго останется в компании и принесет ей большую пользу, нежели сотрудник, в чьей адаптации были допущены ошибки. А хорошо продуманная процедура адаптации

станет удачным началом для целой, хорошо продуманной, системы работы с персоналом!

Тема 10. Мотивация поведения в процессе трудовой деятельности

10.1. Задание: «Мотивация сотрудников»

Цель: Закрепить знания, полученные в рамках исследования темы.

Задание:

1. Изучите теоретический лекционный материал.
2. Изучите дополнительный материал.

Вопросы к обсуждению:

1. Пособия — это мотивирующий или удовлетворяющий фактор?
2. Лучший продавец в организации никогда не выполняет свою бумажную работу вовремя. Из-за этого страдает весь офис. Как мотивировать его вовремя сдавать свою бумажную работу?
3. Компания только что пережила существенное сокращение штатов, и на оставшихся сотрудников наряду с их старыми обязанностями были возложены новые. Как мотивировать сотрудников?
4. Какова на сегодняшний день величина прожиточного минимума и минимального размера оплаты труда? Каковы методики расчета данных показателей?
5. Приведите примеры из практики отечественных, российских и иностранных компаний, иллюстрирующие подходы к формированию косвенных пакетов вознаграждения. Существует ли принципиальное различие в этих подходах у перечисленных компаний?

10.2. Опросник оценки вовлеченности персонала (Gallup)[33]

Вовлеченность персонала в жизнь фирмы – основная движущая сила любого бизнеса. В лучших компаниях вовлеченность – это намного больше, чем просто инициатива HR-департамента, это в первую очередь стратегическая основа их ведения бизнеса.

Вот эти 12 вопросов от Gallup:

1.Знаете ли вы, каких именно результатов от вас ожидают на работе?

2.Есть ли у вас все материалы и оборудование, необходимые для качественного выполнения работы?

3.Имеете ли вы возможность каждый день на рабочем месте заниматься тем, что у вас получается лучше всего?

4.Получали ли вы похвалу или награду за хорошую работу в последнюю неделю?

5.Заботится ли ваш начальник или кто-либо из коллег о вашем личностном развитии?

[33] http://www.hr-portal.ru/tool/oprosnik-ocenki-vovlechennosti-personala-gallup

6.Имеется ли сотрудник, который поощряет ваше профессиональное развитие?

7.Считаются ли коллеги и руководство с вашим профессиональным мнением?

8.Полагаете ли вы, что миссия/цель деятельности вашей компании помогает вам осознать важность вашей работы?

9.Привержены ли ваши коллеги высоким стандартам качества работы?

10.Есть ли у вас друг на работе?

11.Обсуждал ли с вами кто-либо на работе ваш прогресс в последние полгода?

12.Была ли у вас возможность учиться новому и расти профессионально в последний год?

Компания Gallup считает, что каждый вопрос из списка напрямую связан с прибыльностью. Так, первый вопрос («Знаете ли вы, что от вас ожидают на работе?») подразумевает, что если сотрудники не только четко понимают свои функциональные обязанности, но и прекрасно осознают/видят свой личный вклад в бизнес, то у них, как правило, высокая степень вовлеченности, благодаря чему прибыль может вырасти до 30%.

10.3. Деловая игра «Распределение окладов»

Цель: Установить различия в представлениях договаривающихся сторон о справедливом вознаграждении труда.

Инструкция:

Ваша группа в полном составе приглашена на работу в новую компанию «Sunflower», специализирующуюся на переработке семян подсолнечника и производстве подсолнечного масла. Это иностранная компания, но весь ее персонал отечественный. Владелец фирмы распределил между вами должности на основании своих критериев (участникам раздаются карточки с названиями должностей – см. рис. 10.1.).

Представим, что владелец компании выделил на зарплату сотрудников 15 000 долларов США в месяц. При этом он считает, что сотрудники сами должны распределить оклады между собой. Так, по его мнению, «будет демократичней». Деньги необходимо распределить между шестнадцатью должностями. Работа происходит в 5-ти командах в разных участках аудитории: 1) генеральный директор и его заместитель; 2) три директора – по производству, персоналу, маркетингу; 3) семь начальников отделов; 4) главный бухгалтер и его секретарь; 5) офис-менеджер и секретарь.

Рис. 10.1. Организационная структура «Sunflower»

Задание:

Каждая команда должна определить размер окладов всем сотрудникам, начиная от секретаря и заканчивая генеральным директором. Деньги должны быть распределены между всеми так, чтобы это максимально способствовало эффективности работы фирмы.

10.4. Ситуация «Опоздания»

В компании, занимающейся продажей торгового оборудования, работает сотрудница, которая по праву носит звание «лучший продавец». Ее работа приносит огромную прибыль руководству организации. Единственным ее недостатком можно считать то, что она постоянно опаздывает на 20–30 минут. Руководство фирмы пошло на то, чтобы официально позволить ей приходить на 20 минут позже, чем остальным. Тогда женщина начала опаздывать на 40 минут. Руководство решило оставить все как есть, так как лучше этой продавщицы никто не работает и потери от ее опозданий ничтожно малы. Но остальные сотрудники фирмы начали возмущаться, позволять себе опоздания, оправдываясь «а почему ей можно», таким образом, в коллективе начало назревать недовольство.

Задание:

Что можно предпринять руководству, чтобы решить ситуацию с пользой для компании?

10.5. Ситуация «Как вернуть сотрудников?»

Руководитель компании узнал, что через две недели уходят 5 сотрудников. Компания небольшая, 15 человек, и фактически лишается целого подразделения (менеджер отдела плюс 4 сотрудника), а также кадрового обеспечения одного из направлений своего бизнеса.

Компания занимается рекламной деятельностью, один из отделов работает с городскими заказчиками, второй, уходящий, – с региональными. Сам руководитель работу с регионами оценивает как более перспективную, так как в городе «давно все поделено» и «развернуться негде». По его информации, велика вероятность, что сотрудники намерены всем отделом перейти в компанию-конкурент.

У директора осталось еще 2 недели, чтобы попытаться отговорить сотрудников: другого выхода сохранить компанию на прежнем уровне он не видит.

Задание:

Что может предпринять директор?

10.6. Ситуация: «Фабрика игрушек»

Часть I.

Компания «Toys» производит деревянные игрушки различных типов. Одна из частей процесса производства включает окраску частично собранных игрушек. На этой операции работают женщины. Игрушки вырезаются, шлифуются и собираются в отдельном помещении. Затем они погружаются в специальный раствор, после чего окрашиваются. Игрушки в основном двух цветные, правда, некоторые выпускаются более чем в двух цветах. Каждый цвет требует дополнительного рейса через помещение для окраски.

В течение ряда лет производство этих игрушек было полностью ручным. Однако для удовлетворения сильно возросшего спроса операция окраски недавно была перепроектирована так, что 8 работниц, занимающихся окраской, были поставлены на конвейерную линию с цепью крюков. Эти крюки находились в непрерывном движении и двигались по линии в духовой шкаф. Каждая работница сидела в собственной кабинке, спроектированной так, чтобы отводить испарения и заслонять от краски. Работница должна была брать игрушку с подноса перед ней, помещать в роликовую красильную машину, напылять краску согласно шаблону, затем освобождать игрушку и вешать на крюк, проходящий мимо.

Темп, с которым перемещаются крюки, был рассчитан инженерами так, чтобы каждая натренированная работница была бы способна повесить окрашенную игрушку на каждый крюк, прежде чем он выйдет из зоны ее досягаемости. Работницы в комнате окраски работали по системе коллективных премий. Из-за того, что операция была нова для них, они получали так называемую учебную премию за произведенное количество, которая уменьшалась каждый месяц. Эта учебная премия была рассчитана так, чтобы сойти на нет через 6 месяцев. К тому времени ожидалось, что все станет на свои места, то есть работницы станут способными соответствовать норме и зарабатывать групповую премию при ее превышении.

Задание:

Как повлияла новая линия на производительность и удовлетворенность работой?

Часть II

К концу второго месяца учебного периода появились проблемы. Работницы обучались более медленно, чем ожидалось в начале.

Оказалось, что их производительность гораздо ниже, чем планировалось. Много крюков проходило пустыми. Работницы жаловались, что те проходят слишком быстро, так как при нормировании был установлен неверный темп. Несколько работниц бросили работу и были заменены новыми, что в дальнейшем усугубило проблему. Командный дух, развитие которого ожидалось через групповое премирование, не был заметен. Зато было заметно то, что называется «сопротивлением». Одна из работниц, которую группа рассматривала как лидера (а администрация как зачинщика) высказывала жалобы мастеру: работа грязная, крюки двигаются слишком быстро, стимулирующие выплаты не были правильно рассчитаны, слишком жарко работать из-за близости к духовому шкафу.

Задание:

Как Вы полагаете, что должна была сделать администрация до прибытия консультанта?

Часть III

Консультант, которого ввели в курс дела, работал полностью через мастера. После бесед с консультантом мастер пришел к выводу, что первым шагом должно быть собрание работниц вместе для общего обсуждения условий работы. Он пошел на этот шаг с некоторыми колебаниями, но по своей воле.

На первую встречу, проведенную немедленно после рабочей смены, пришли все 8 работниц. Они выразили все те же проблемы: крюки двигаются слишком быстро, работа слишком грязная, комната жаркая и плохо проветри-ваемая. По некоторым причинам на этот последний пункт они больше всего жаловались. Мастер пообещал обсудить проблему вентиляции и температуры с инженерами, и вторая встреча была запланирована как отчетная. В следующие несколько дней мастер вел переговоры с инженерами. И они, и управляющий полагали, что жалоба полностью надуманна, а стоимость любой корректировочной меры будет слишком высокой.

Мастер шел на следующую встречу с некоторыми опасениями. Работницы, однако, оказались не слишком расстроенными, может быть, потому, что имели собственное предложение. Они предлагали установить несколько крупных вентиляторов. После обсуждения этого предложения мастером с управляющим, были закуплены 3 вентилятора.

Задание:

Каково будет влияние этого обсуждения на мораль в коллективе и отношения с мастером?

Часть IV

Вентиляторы были введены в эксплуатацию и несколько дней перетаскивались, пока не были установлены в положении, устраивающем коллектив. Работницы, казалось, были полностью удовлетворены результатом, и отношения с мастером улучшились. Начальник после этого обнадеживающего обсуждения решил, что дальнейшие встречи будут также полезными. Он спросил у работниц, хотят ли они встречаться и обсуждать другие вопросы рабочих ситуаций. Работницы выразили готовность к этому. Встреча была проведена, и обсуждение быстро сконцентрировалось на скорости крюков. Работницы утверждали, что они не будут способны достичь объема, достаточного для получения премий. Поворот в обсуждении произошел тогда, когда лидер группы открыто заявила, что суть не в том, чтобы поспевать за крюками, а в том, что они не могут весь день работать в таком темпе.

Работницы были единодушны в своем мнении, что смогут придерживаться темпа конвейера некоторое время, если захотят. Но они не хотят этого, так как если покажут, что могут делать это в коротком периоде, то от них могут ожидать подобного, но уже в течение целого дня. Собрание закончилось беспрецедентной просьбой: «Разрешите нам самим корректировать скорость конвейера в зависимости от нашего состояния». Мастер согласился обсудить это с управляющим и инженерами. Реакция инженеров была резко отрицательной. Однако было допущено, что есть некоторый интервал свободы, в рамках которого изменение скорости движения крюков не будет влиять на конечный продукт. Было решено опробовать эту идею. С некоторыми опасениями у кабинки лидера был установлена ручка регулирования скорости конвейера с делениями «высокая, средняя, медленная», причем скорость могла изменяться и в интервалах этих делений.

Задание:

Каково было влияние этого переключателя на производительность и удовлетворенность трудом?

Часть V

Работницы были удовлетворены изменениями и провели несколько ланчевых перерывов, обсуждая скорость конвейера. В результате был установлен порядок, по которому первая половина смены проходила на средней скорости (переключатель был слегка выше отметки «средняя»), следующие 2,5 часа – на высокой, полчаса до и час после ланча – на низкой. Остаток дня проходил на высокой, кроме последних 45 минут на средней.

Со стороны работниц наблюдался рост удовлетворенности и заинтересованности в работе. Производительность возросла, и через 3 недели (за 2 месяца до окончания запланированного учебного срока) она была на 40–50 % выше ожидаемого первоначально уровня. Как результат, и заработок работниц был гораздо выше ожидаемого. Они получали свою основную зарплату, значительную сдель-

ную премию и, кроме того, учебную премию. Работницы зарабатывали теперь гораздо больше, чем квалифицированные работники в других частях завода.

Задание:
Как остальной персонал реагировал на это и почему?

Часть VI

Администрация была просто осаждена требованиями и возгласами о неравенстве. Наросло раздражение и во взаимоотношениях мастера, управляющего и инженеров. В результате управляющий отменил все учебные премии и возвратил операцию окраски к первоначальному виду: крюки снова двигались с постоянной скоростью, производительность упала. В течение месяца уволились все работницы за исключением двух. Через несколько месяцев с обидой ушел и мастер.

Задание:
Какие заключения можно вывести из этого кейса о сдельных системах? Пересмотрите проблемы и подумайте, как можно их избежать.

10.7. Тест «Парные сравнения»

Инструкция:

Поочередно сравните приведенные ниже в бланке теста утверждения, проговаривая про себя фразу «Я хочу...», а затем каждый результат впишите в соответствующую клетку бланка. Так, если при сравнении первого утверждения с пятнадцатым предпочтительным для себя Вы сочтете пятнадцатое, то в начальную пустую клетку первой колонки впишите цифру 15. Если же предпочтительным окажется первое утверждение, то впишите цифру 1.

Затем то же самое проделайте со вторым утверждением: сравните его сначала с утверждением № 15, потом № 14, № 13 и т. д., вписывая результаты во вторую колонку. Подобным образом работайте с остальными утверждениями, постепенно заполняя весь бланк.

Закрашенные клетки не заполняются.

Подведение итогов:

1. Подсчитайте количество баллов, выпавших на каждое утверждение, то есть количество единиц, двоек, троек и т. д. в тестовом бланке.

2. Для определения степени удовлетворенности пяти типов потребностей по А. Маслоу подсчитайте сумму баллов по пяти соответствующим секциям по следующим вопросам:

- материальные потребности: 4, 8, 13;
- потребности в безопасности: 3, 6, 10;

Бланк теста «Парные сравнения»

		Добиться признания и уважения	Иметь теплые отношения с людьми	Обеспечить себе будущее	Зарабатывать на жизнь	Иметь хороших собеседников	Упрочить свое положение	Развивать силы и способности	Обеспечить материальный комфорт	Повышать уровень компетентности	Избегать неприятностей	Стремиться к новому и неизведанному	Обеспечить себе положение и влияние	Покупать хорошие вещи	Заниматься делом, требующим полной отдачи	Быть понятым другими
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Быть понятым другими	15															
Заниматься делом, требующим полной отдачи	14															
Покупать хорошие вещи	13															
Обеспечить себе положение и влияние	12															
Стремиться к новому и неизведанному	11															
Избегать неприятностей	10															
Повышать уровень компетентности	9															
Обеспечить материальный комфорт	8															
Развивать силы и способности	7															
Упрочить свое положение	6															
Иметь хороших собеседников	5															
Зарабатывать на жизнь	4															
Обеспечить себе будущее	3															
Иметь теплые отношения с людьми	2															
Добиться признания и уважения	1															

ШКАЛА УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ

Зона неудовлетворенности от 27 до 39

Зона частичной неудовлетворенности от 14 до 26

Зона удовлетворенности от 0 до 13

I	II	III	IV	V
4, 8, 13	3, 6, 10	2, 5, 15	1, 9, 12	7, 11, 14

- социальные (межличностные) - потребности: 2, 5, 15;
- потребности в признании: 1, 9, 12;
- потребности в самовыражении: 7, 11, 14.

3. Полученные значения отложите на шкале удовлетворенности, разнеся результаты по трем соответствующим зонам: зоне неудовлетворенности, зоне частичной неудовлетворенности, зоне удовлетворенности.

Тест оценивает степень удовлетворенности основных потребностей человека. Если доминируют материальные потребности, то дается возможность хорошо заработать (например, посредством предоставления сложного, хорошо оплачиваемого задания, сверхурочных работ и т. п.). Потребности в безопасности (опасения потерять работу, получить выговор, быть скомпрометированным в глазах товарищей и т. п.), следует успокоить, заверить в стабильности их положения. При доминировании социальных потребностей для человека наиболее важны добрые, дружеские отношения в коллективе, хороший нравственный климат. Если же у работника ведущей потребностью является потребность в признании, то для него приоритетными будут перспектива должностного роста, знаки и символы признания и уважения, карьера. Для тех сотрудников, у которых доминирует потребность в самореализации, важны творческий труд, автономия, участие в принятии решений. Умело используя различные стимулы на основе индивидуального подхода к сотрудникам, знания их ведущих потребностей, руководитель сможет повысить их мотивацию.

10.8. Тест на удовлетворенность работой (Р. Кунина)[34]

Для изучения степени удовлетворенности работой можно использовать тест на удовлетворенность работой Р. Кунина. Прочтите внимательно каждое утверждение. Если вы согласны с утверждением, то рядом с его номером напишите «да».

1. Я знаю, что ожидает меня на работе завтра, в ближайшем будущем.
2. Я имею материалы, оборудование и другие ресурсы, необходимые для того, чтобы сделать свою работу хорошо.
3. Меня похвалили за хорошую работу (за достижения) в течение последних семи дней.
4. Руководитель беспокоится обо мне на личном уровне, справляется, как мои дела и дела моей семьи.
5. Я имею возможности развивать свои навыки, повышать знания.
6. Мое мнение на работе принимается во внимание, учитывается.
7. Миссия компании близка и понятна мне, моя работа согласуется с миссией.
8. Мои сотрудники и коллеги в целом лояльны к компании.
9. Я имею хорошего друга (друзей) на работе.

[34] http://www.hr-portal.ru/article/udovletvorennost-rabotoi-i-professionalnaya-motivatsiya-personala

10. За последние шесть месяцев состоялся разговор, в ходе которого моя работа анализировалась и была должным образом оценена.

Обработка результатов:

Каждый ответ «да» считается как 1 балл. Количество баллов суммируется. Чем больше сумма баллов, тем выше удовлетворенность работой.

10.9. Инструкция. 5 стрессовых ситуаций, которые повышают эффективность персонала.

1. Внезапно предоставьте сотрудникам почти полную свободу действий

Руководитель говорит подчиненным: «Отставьте инструкции, к которым так привыкли. Действуйте так, как сами считаете нужным. Главное – к обозначенному сроку выдайте тот результат, который необходим!». Для исполнителей это будет выходом из зоны комфорта. Сначала у них появится беспокойство, боязнь, что накажут или лишат премии. Но через некоторое время сотрудники почувствуют, что им доверяют, и будут работать эффективнее.

2. Поставьте нестандартные задачи, которые выходят за рамки обычной рутины

Это тоже поначалу озадачит людей, но активизирует их скрытые резервы. Получив результат, они испытают творческое удовлетворение. Только рекомендуйте управленцам соизмерять масштабность задач с тем, есть ли у персонала время и силы, чтобы решить их. Ведь люди выполняют и другие поручения. Призывайте руководителей поддерживать работника: «Вспомни, как ты прекрасно сделал… Уверен, что и сейчас ты сможешь справиться с…».

ПРИМЕР

Руководство предприятия решило привнести в работу сотрудников элемент новизны, отвлечь от рутины. Для этого объявили, что в компании запускают проект «Обучи ближнего». Опытным сотрудникам предложили стать наставниками для новичков – вчерашних студентов техникумов. Всего таких новичков – 20 человек. В итоге в этой роли выступили не только мастера и начальники цехов, но и лучшие рабочие. Они объясняли новичкам, как и что делать, адаптировали к работе. Это была новая задача, которую прежде им в компании не ставили. Через три месяца подвели итоги. Лучшим наставникам выплатили премию в размере 20 000 руб., вручили наградные листы.

3. Делегируйте сложные задания опытным работникам – мотивируйте развиваться

Эти сотрудники хотят повышать свою квалификацию и расти по служебной лестнице. Сложные задания помогут в этом. Выполняя их, работник увереннее себя чувствует, самые выдающиеся проекты может указать в своем резюме. Это стимулирует его развиваться, открывает профессиональные перспективы. Выигрывает и организация, и сам сотрудник.

ПРИМЕР

Директор по персоналу IT-компании поручил одному из рекрутеров сложное задание – разработать опросник на исследование вовлеченности персонала,

а затем провести это исследование. Сложная задача вдохновила рекрутера. Он нашел информацию о вовлеченности и опросах в открытых источниках. Вместе с руководителями подразделений обсудил все вопросы для опросника. Через два месяца рекрутер представил опросник HR-директору, и тот утвердил его. После того, как HR-менеджер провел анкетирование и подвел итоги, стало ясно, что уровень вовлеченности в компании низкий – всего 68%. Тогда рекрутер разработал план мероприятий по повышению показателя. Генеральный директор план одобрил. Через год провели новое исследование. Вовлеченность персонала выросла до 83%. Сотруднику выдали премию в размере оклада.

4. Пусть руководители и рядовые сотрудники на время поменяются ролями

Подчиненный занимает кабинет шефа, а руководитель – стол клерка. На день-два. Стресс будет у всех. Однако временная рокировка полезна. Начальство вспомнит, что может волновать рядовой персонал. А подчиненные осознают, насколько это ответственно – руководить отделом. Сотрудники накачают «управленческие мускулы», в подразделении улучшится взаимодействие.

5. Отмените все сроки и совещания. Во временном хаосе проявятся лентяи и добросовестные работники

Без привычных дедлайнов все будут испытывать состояние дискомфорта. Все прояснится само собой. Ответственные сотрудники выполнят все в срок. Лентяи, которые часто делали работу только накануне того, когда нужно сдать отчет, ничего не сделают. По итогам пощрите исполнительных работников, а об имитаторах бурной деятельности сообщите в корпоративных СМИ.

Тема 11. Кодекс профессионального поведения государственного служащего

11.1. Эссе. Профессиональное поведение государственного служащего

Цель: Изучить кодекс профессионального поведения государственного служащего на территории Кыргызской Республики.

Задание:

1. Ознакомьтесь с основным содержанием этого раздела и с нижеприведенными тезисами из Кодекса ГКС[35].
2. Представьте собственную оценку картины профессиональной этики государственного служащего Кыргызской Республики.

Подарки и знаки гостеприимства

Если служащий принимает подарки, денежные подношения, знаки гостеприимства или приглашения на мероприятия от лиц, которые работают или могут работать с ГКС, ГКС и ее работники могут стать объектом критики и вызвать беспокойство в отношении привилегированного отношения или фаворитизма. Главное правило заключается в том, что служащий должен тактично и вежливо отка-

[35] Кодекс профессионального поведения государственного служащего Кыргызской Республики

зываться от всех подарков, алкоголя, денежных подношений или знаков гостеприимства/представительских расходов.

Принятие подарков

Существует определенный круг обстоятельств, когда подарок или знак гостеприимства могут оказаться приемлемыми, однако исключительно при действии следующих условий и правил.

Подарки и денежные подношения

Небольшие, низкоценностные маркетинговые артикулы, такие как ручки, ежедневники, календари или скромные знаки гостеприимства, т.е. все артикулы, ценность которых очевидно составляет менее 200 сом.

Внимание: никогда и независимо от того, сколько бы они не стоили, нельзя принимать подарки в виде денег, денежного подношения или алкоголя.

Знаки гостеприимства

- Чашка чая/кофе или неалкогольный напиток в ходе визита во внешнюю организацию.
- Недорогой рабочий обед, организовываемый с целью продолжения обсуждения дела за обедом.
- В ходе визита, выполняя должностные функции, в ходе которого вы представляете ГКС, к примеру, ужины, на которых вас попросили выступить, конференции, семинары, встречи профессиональных организаций, рабочие группы, открытие церемоний, торговые ярмарки, некоммерческие презентации и шоу, благотворительные акции и т.д., опять-таки в рамках функций, которые служащий выполняете в силу своего профессионального положения.

Несмотря на то, что подарки или знаки гостеприимства можно принимать при вышеуказанных обстоятельствах, служащий обязан стараться вести учет таких подарков, независимо от того, принимает он его или нет.

Приглашения на мероприятия

Персональное приглашение на мероприятие вне работы можно принимать в случае, если посещение этого мероприятия будет считаться частью вашей работы или в целях улучшения отношений с сообществом, в котором служащий работает. В случае, если посещение этого мероприятия не считается частью работы, но служащий вместе с тем, принимает решение посетить его, то стоимость посещения этого мероприятия ДОЛЖНА быть оплачена. В случае, если на это мероприятие его сопровождает супруг(а) (партнер или друг и т.д.), независимо от того, идет ли служащий туда в рамках вашей работы, то стоимость посещения этого мероприятия для этих лиц ДОЛЖНА быть оплачена.

Пожертвования в рамках благотворительности

В случае, если служащему напрямую направляются подарки/знаки гостеприимства (отличные от тех, что были обозначены в вышеназванных пунктах) и служащий не может отказаться от них, служащий обязан передать их в фонд ГКС. Такие подарки нужно учитывать, а дарителю нужно отправить письмо с объяснением, что подарок был получен и что он будет использоваться во благо общества.

Консультации

При всех прочих обстоятельствах или в случае, если служащий не уверен в том, стоит ли ему принимать подарок, знак гостеприимства или приглашение на мероприятие, нужно проконсультироваться с линейным руководителем, причем этот вопрос последний должен впоследствии обсудить с вашим непосредственным руководителем. Нельзя принимать решения относительно принятия подарков или знаков гостеприимства, отличных от тех, что разрешено, не получив открыто выраженного разрешения от старшего руководства.

Ведение учета

Все подарки, денежные подношения, знаки гостеприимства и приглашения на мероприятия нужно отражать в отчетах, направляемых обозначенному сотруднику. В ситуациях, когда у ГКС есть возможность рассмотреть должным образом этот вопрос, подарки нужно отражать в отчете до их принятия, а не после. В целях ведения учета, все отделы должен вести соответствующий журнал подарков. Этот журнал должен содержать следующие подробности относительно подарков:

- ФИО работника, получающего подарок,
- дата ввода записи в журнал,
- подробности о подарке,
- приблизительная стоимость подарка,
- обстоятельства, при которых делается подарок (т.е. осуществляемая работа, с которой связан подносимый подарок),
- был ли принят подарок или нет,
- как был признан подарок (личной выражением благодарности, письмом, телефонным звонком, факсом и т.д.).

Важно, чтобы в этом журнале документировалось как можно больше информации, чтобы можно открыто и беспристрастно проанализировать, является ли рассматриваемый подарок, знак гостеприимства, приглашение на мероприятие уместным. Все подарки, независимо от того, принимаются они или нет, должен быть образом (как указано выше) зарегистрирован. Журнал нужно хранить в безопасном месте, которое должно быть всегда доступно для оперативной проверки по поступлению соответствующего запроса. И, наконец, если у вас появляются сомнения относительно уместности подарка, знака гостеприимства, приглашения на мероприятие, наилучшим образом действия является тактичный и вежливый отказ от подарка.

Спонсорство – дарение и получение

Если какая-либо организация желает проспонсировать ГКС, независимо от того, выражается это в форме приглашения, тендера, переговоров или в добровольном порядке, действуют базовые правила в отношении принятия подарков или знаков гостеприимства. Если ГКС спонсирует то или иное мероприятие, служащий и все, связанные с этим мероприятие, не имеют права на получение выгод от этого спонсорства. Служащий должен сообщить своему старшему руководству или другому обозначенному руководителю обо всех возможно имеющихся личных интересах. Аналогично, если ГКС оказывает финансовую поддержку сообществу, служащий должен обеспечить, что предоставляется беспристрастная консультация, и что нет конфликта интересов. Если служащий лично получаете спон-

сорскую помощь от внешней организации, к примеру посещение конференций или участие в каких-либо курсах и т.д., прежде чем принять такое спонсорство, служащий ДОЛЖЕН получить разрешение от своего старшего руководства или обозначенного старшего руководителя.

Интернет/электронная почта

Нельзя пересылать информацию посредством электронной почты или внутренней системы мгновенных (внутренний чат) сообщений, даже в 'личном' порядке, если эта информация может принести вред ГКС, сообществу или другим организациям, с которыми у ГКС могут быть связи. Особенно тщательно и аккуратно нужно относиться к тому, чтобы ваши комментарии или замечания не были неправильно истолкованы.

Пользоваться Интернетом или электронной почтой можно весьма ограниченно.

Использование автомашин

Для выполнения функций вам могут предоставить автомашины ГКС и прочие автомашины. Эти транспортные средства нельзя использовать в личных целях.

Дресс-код

Будучи работником, служащий являетесь в определенном смысле представителем и послом ГКС, и поэтому стандарт вашего внешнего вида, особенно когда служащий работаете с гражданами, должен соответствовать осуществляемой вами работе. В то время как работники имеют право на телесный пирсинг, ношение драгоценностей, отличных от серег, не должно иметь место в рабочее время со стороны работников, работающих непосредственно с гражданами. Тем не менее, приемлемые ювелирные украшения можно носить с разрешения руководителя. Татуировки и область талии обнажать не разрешается.

Алкоголь, наркотики и злоупотребление веществами

В соответствии с законом ГКС обязана обеспечивать технику безопасности, охрану труда и благополучие своих работников, когда они участвуют в деятельности, связанной с выполнением своих служебных обязанностей. В свою очередь, работники также, согласно законодательству, обязаны избегать деятельности, ставящей под угрозу их здоровье и безопасность или здоровье и безопасность окружающих, что включает в себя злоупотребление алкоголем, наркотиками и прочими веществами. В трудовых договорах работников должна присутствовать норма, запрещающая им приводить себя в состояние, несовместимое с работой, а именно, злоупотребление алкоголем, наркотиками или другими веществами, в степени, в которой такое злоупотребление мешает им результативно выполнять свои обязанности или негативно воздействует на эффективность их деятельности. Ни при каких обстоятельствах нельзя приносить незаконные вещества на работу.

11.2. Улучшение подбора и отбора кадров на госслужбе через современное управление человеческими ресурсами[36]

Задание:

Дайте собственную оценку подбору, отбору кадров на государственную службу в Кыргызстане.

Государства, которые хотят быть эффективными, все больше осознают, что из многообразных факторов, способствующих достижению поставленных целей и задач, человеческий ресурс является наиболее важным. Действующая система УЧР неполная, не носит систематического характера и зачастую выстроена на ошибочных предположениях о росте и предпочтениях сотрудников. Таким образом, далее будут описаны процессы, происходящие в государственных органах Кыргызской Республики, процесс подбора и отбора кадров с описанием проблем и путей их решения.

Подбор кадров

Начнем с рассмотрения процесса найма, может быть, наиболее существенного из всех. В этом разделе будут описаны препятствия при приеме на работу, с которыми сталкиваются государственные органы и особенности этих проблем.

Набор кадров является не только важной функцией, но и наиболее уязвимым звеном в процессе управления человеческими ресурсами. Так как ошибки при найме работников отрицательно влияют на другие функции организации, а хорошо проделанная работа по набору кадров отнимает много времени и дорого обходится.

Другой вопрос найма, кого выбрать? Имеющего определенные навыки в настоящий момент времени или с потенциалом в будущем. Все больше и больше организаций заинтересованы в сотрудниках с потенциалом в будущем. Так как способность адаптироваться к новым требованиям и возможностям является важным фактором для полноценного выполнения функций государственных органов. Поиск людей с потенциалом и способностью к адаптации изменили внешний облик найма в наше время.

Время проведения конкурса также вызывает неудовлетворенность, потому что ***процесс с момента объявления вакансии до занятия должности занимает от двух до четырех месяцев***, а в некоторых случаях даже больше. Конечно, это оправдывается тем, что требуется время необходимое для проведения справедливого и открытого найма.

Следует также обратить внимание на этическую сторону найма. Конкурсанты тратят большое количество времени и усилий для поиска вакансий и подготовки документов для участия в конкурсе. При этом информация о вакансиях не всегда достоверна и полна, а также не описываются условия работы и оплаты труда.

Объявление о конкурсе

[36] http://nisi.kg

Конкурс объявляется государственным органом в течение одного месяца после образования вакантной административной государственной должности. В первую очередь проводится внутренний конкурс среди лиц, числящихся во внутреннем резерве кадров государственного органа и соответствующих предъявляемым квалификационным требованиям. Если внутренний конкурс не состоялся, то проводится конкурс с участием лиц, состоящих в Национальном резерве кадров государственной службы Кыргызской Республики.

При отсутствии в Национальном резерве кандидатов, соответствующих предъявляемым квалификационным требованиям, или отказа от участия в конкурсе лиц, числящихся в Национальном резерве, проводится открытый конкурс, в котором имеют право принимать участие все граждане Кыргызской Республики, в том числе и лица, числящиеся в Национальном и внутреннем резерве кадров.

Объявление о проведении открытого конкурса размещается государственным органом в официальных средствах массовой информации. Данное объявление может быть дополнительно размещено в других средствах массовой информации и на веб-сайтах государственных органов в сети Интернет. В целях экономии бюджетных средств в объявлении публикуются не все необходимые сведения о вакансии, что плохо отражается на подготовке конкурсантов к конкурсу.

Документы принимаются в сроки от двух до четырех недель. Объявление может содержать дополнительную информацию, не противоречащую законодательству Кыргызской Республики. Не допускается объявление конкурсов для лиц одного пола. Рассмотрение документов участников конкурса должно проводится не позднее одной недели после завершения приема документов.

Граждане, пытающиеся впервые поступить на государственную службу, готовят пакет документов, необходимый для подачи заявки на участие в конкурсе, и сдают отдел кадров государственного органа, где выясняется, что около трети людей не соответствуют минимальным квалификационным требованиям. Все это происходит потому, что граждане не знают всех тонкостей расчета трудового стажа (на государственной службе и/или по специальности) и работы отдела кадров. **При этом граждане несут финансовые затраты на нотариальное заверение документов** и справок. Также отсутствует норма обязывающая отделы кадров регистрировать конкурсные документы кандидатов и сообщать лицам, не прошедшим конкурс о результатах рассмотрения документов. В конце концов, люди тратят много времени и даже не имеют возможности принять участие в конкурсе. С другой стороны, некоторые люди не хотят тратить время на подготовку документов и прохождение конкурса. Таким образом, необходимо изучить опыт передовых стран, в сфере УЧР, где граждане могут представить свое резюме в Интернете и заполнить форму. В этом случае люди будут тратить меньше времени на "пустую беготню" для сбора документов и могут выяснить, есть ли у них минимальные требования к квалификации в Интернете. В то же время государственные органы расширят свои возможности по привлечению большего числа талантливых сотрудников.

Отбор кадров

Процедура отбора будущих сотрудников начинается с принятия документов кандидатов и создания Конкурсной комиссии государственного органа.

Конкурсная комиссия государственного органа (далее – Комиссия) создается с целью проведения конкурса и отбора лучшего кандидата на основе их квалификации и личностных характеристик.

Процедура отбора состоит из трех этапов. На первом этапе рассматриваются документы кандидатов на соответствие минимальным квалификационным требованиям.

На втором этапе проводятся различные виды тестирования кандидатов, прошедших первый этап.

Третьим этапом является собеседование, завершающий этап в процессе конкурсного отбора.

Рассмотрение документов

В соответствии с Временным положением о проведении конкурса документы рассматриваются Комиссией. При этом Комиссии приходиться рассматривать большое количество документов, так как на этапе приема документов у отдела кадров нет прав на отклонение документов, в случае сдачи не полного пакета документов и несоответствия минимальным требованиям. В то же самое время фактически именно отдел кадров проверяет на соответствие требованиям и подсчитывает стаж работы, а не Комиссия. Это объясняется тем, что **члены Комиссии в большинстве случаев заняты выполнением своих прямых функциональных обязанностей.** При этом **нет четкой инструкции подсчета стажа на государственной службе,** что влечет за собой множество различных вариантов подсчета стажа в различных государственных органах.

Рассмотрение нотариально заверенных копий дипломов и трудовых книжек дает информацию об образовании, наличии опыта работы, занимаемой должности и места работы. Однако учитывая, что предыдущий опыт работы является лучшим индикатором будущей деятельности работника, то следует запрашивать более детальную информацию о предыдущей работе и полученных результатах. Метод оценки персональных данных, касающихся компетентности, называется **Өмүрбаян** (биографические данные). Если позволяют возможности и рейтинг хорошо продуман, то это может стать наиболее эффективным методом отбора. Упущение при оценке биографических данных может повлечь за собой негативные последствия. Полученные данные можно также в дальнейшем использовать во время собеседования.

Тестирование

В соответствии с Временным положением о конкурсе проверка общих и профессиональных знаний, умений и навыков кандидатов проводится в виде компьютерного тестирования в Центре тестирования Государственной кадровой службы Кыргызской Республики.

Целью тестирования является **определение общего уровня знаний законодательства Кыргызской Республики** в сфере государственного управления и государственной службы, а также организации и направлений деятельности государственных органов.

Проверка общих и профессиональных знаний, умений и навыков кандидатов предполагает изучение умений грамотно писать, считать, вести переговоры, способностей к абстрактному мышлению, запоминанию и т.д. Однако в настоящее время поступление на государственную службу не требует подтверждения общих и профессиональных знаний.

Для тестирования государственных служащих и кандидатов на замещение вакантных административных государственных должностей используются тесты двух видов: основной тест и предметные тесты. Основной тест содержит задания для оценки общих знаний законодательства Кыргызской Республики в сфере государственного управления и государственной службы. Предметные тесты содержат задания для выявления уровня знаний участников тестирования по специальному направлению. Тестирование по этому виду тестов проводится с учетом квалификационных требований, предъявляемых к определенной должности, сферы деятельности и специального образования.

Для определения специальных знаний и навыков по вопросам, связанным с выполнением функциональных обязанностей по административной государственной должности, государственным органом по согласованию с ГКС могут быть использованы практические задания. Однако на практике их в большинстве случаев не используют.

Не существует простого практического способа выбрать, сколько тестов должно быть использовано. Было проведено множество исследований по сравнению методов оценки при отборе с оценкой деятельности служащих. Данные исследования показывают, что различные инструменты оценки кандидатов различаются по своей способности прогнозировать, насколько хорошо кандидат будет работать. Таблица ниже показывает валидность методов оценки кандидатов.

Процедуры оценки	**Валидность**
Тест моделирования работы	0.54
Структурированное собеседование	0.51
Общий тест умственных способностей	0.51
Проверка общих профессиональных знаний	0.48
Өмүрбаян (изучение биографических данных)	0.45
Практическое задание	0.44
Не структурированное собеседование	0.38
Рассмотрение личного листка	0.35
Сведения с прошлых мест работ	0.26
Средний балл во время учебы в ВУЗах	0.20
Стаж работы	0.18
Образование, специальность	0.10
Графология	0.02

Например, самый популярный метод оценки кандидата – собеседование – может быть одним из лучших методов по определению будущего потенциала кандидата, но только если использовать структурированный вариант. Однако практика показывает, **что в основном используются не структурированное собеседование, которое плохо прогнозирует будущую работоспособность кандидата.** В дополнении, образование может сообщить работодателю о специализации и оценках кандидата, но не может предсказать будущую продуктивность кандидата, особенно если есть большой разрыв с момента окончания учебы до момента подачи заявления.

Собеседование

В соответствии с Временным положением о проведении конкурса в ходе собеседования выясняются личностные и профессиональные качества кандидатов и их представления о будущей работе, ожидания, мотивация. Решения Конкурсной комиссии принимаются голосованием, простым большинством голосов от числа ее членов, присутствующих на заседании. В основном в государственных органах повторно задают вопросы по знанию законодательства и представлениях о будущей работе. Проводят не структурированное интервью.

Рассмотрим концепцию структурированного интервью, его особенности и преимущества.

Структурированные интервью охватывают непрерывную последовательность техники и содержания. С одной стороны, **не структурированные интервью, обычный разговор с незапланированными вопросами и с субъективными результатами.** С другой стороны это структурированное интервью, где интервьюеры задают каждому кандидату одни и те же вопросы, основанные на функциях работы, и оценивают их на основе рейтинговой шкалы.

Надо задавать **вопросы, относящиеся только к работе**. Основываясь на должностной инструкции можно определить, какие знания, умения и навыки должны быть у кандидата, необходимые для выполнения должностных обязанностей.

Необходимо **задавать только эффективные вопросы**. Естественно, все эффективные вопросы, связанны с работой. Они должны быть открытыми и ситуационными. Открытые вопросы являются вопросами без предполагаемых возможных ответов, а требуют подробного описания. Такие вопросы являются более эффективными, чем закрытые вопросы, для лучшего изучения способностей заявителя.

Ситуационные вопросы нужны для описания определенной рабочей ситуации. Ситуационные вопросы используются, чтобы лучше понять, как кандидат будет работать в будущем. В конце концов, лучшим показателем будущей работы является предыдущий опыт.

Необходимо предусмотреть **одни и те же вопросы для всех кандидатов**, для единообразия и чтобы получить ответы, которые можно сравнить. Конечно, это не означает, что члены Комиссии не могут задавать дополнительные вопросы, специфические для каждого отдельного кандидата.

Нужно использовать рейтинговую шкалу. Подготовленная заранее шкала баллов по каждому вопросу помогают оценивать кандидатов, основываясь не на первом впечатлении, а основываясь только на знаниях, умениях и навыках претендентов, что в свою очередь, повышает объективность отбора. Сравнение результатов ответов кандидатов, основываясь на шкале оценок, может легко выявить достойного кандидата.

Члены Комиссии должны быть обучены, для того чтобы понимать, что такое структурированное собеседование и быть подготовленными для использования соответствующих элементов и техник собеседования. Правильно используя структурированное собеседование, можно получить достоверные и объективные результаты, которые в свою очередь, позволят нанять квалифицированных сотрудников.

Выводы

В Кыргызской Республике необходимо сформировать эффективную и открытую систему государственного управления, отвечающей интересам и нуждам населения.

В свою очередь основой государственного управления является государственная служба и ее человеческие ресурсы.

В данной аналитической записке были изучены процедуры и принципы поступления на государственную службу и выявлены существующие проблемы при найме персонала на государственную службу, которые негативно сказываются на профессионализации служащих, и соответственно удовлетворении нужд населения.

Основными проблемами найма являются: время, затраченное на проведение конкурса (2-4 месяца) и поиск вакансий; финансовые затраты на объявление о вакансии и подготовку пакета документов; отсутствие проверки общих и профессиональных знаний, умений и навыков кандидатов; отсутствие единых критериев оценки практических заданий; а также не структурированное собеседование.

Тщательно проанализировав суть обозначенных проблем, предлагаются следующие рекомендации по улучшению системы подбора и отбора кадров на государственную службу.

В первую очередь, необходимо централизовать процедуры приема и рассмотрения документов, а также проверку общих и профессиональных знаний уполномоченным органом в сфере государственной службы (ГКС). Государственные органы будут проводить только собеседование.

Несколько раз в год (2-3 раза) ГКС будет объявлять централизованный конкурс, принимать и рассматривать документы, считать стаж и готовить практические задания и тесты, а также проверять знания, умения и навыки кандидатов. Это в свою очередь, позволит сократить время замещения вакантной административной государственной должности, сэкономить финансовые средства и время кандидатов и государственных органов (приложение 2).

При этом можно предусмотреть аутсорсинг по проверке общих и профессиональных знаний.

Во-вторых, будет достигнуто единообразие конкурсного отбора, взамен множества комиссий с различным уровнем компетенции и точкой зрения на спорные вопросы, будет единая Комиссия со специализированной подготовкой в проведение конкурса. Будет использован единый метод подсчета трудового стажа, проверки на наличие (отсутствие) судимости и состояния ментального здоровья.

В-третьих, группа специалистов будет разрабатывать уникальные практические задачи и ситуативные тестовые вопросы, с помощью которых наконец-то появиться возможность с точностью более 50 процентов предугадывать будущую результативность служащих. При этом использование нескольких методов позволит увеличить точность почти до 99 процентов. В то время как в настоящее время методы, используемые при отборе, предсказывают деятельность максимум с точностью до 38 процентов.

В конечном счете, будет создан государственный резерв кадров, из числа граждан подавших документы и пока не назначенных на должности, которых будут обучать основам государственной службы еще до того как они приступят к исполнению своих обязанностей. Резерв кадров будет разделен по группам должностей и специализациям. Резерв также может быть использован как база данных для отбора на политические и специальные должности.

Даже в том случае если граждане, состоящие в резерве кадров, не будут назначены в течение года или двух на должности государственной службы, знания, полученные ими в ходе обучения, могут быть использованы на другой работе, тем самым будут распространяться стандарты работы на государственной службе и соответственно повышать престиж службы.

Тема 12. Конфликты в коллективе

12.1. Задание: Конфликты в коллективе

1. Дайте понятия деструктивного и конструктивного конфликта. Попытайтесь установить основной критерий их различия. Предположите какие цели может преследовать управление деструктивным и конструктивным конфликтами.
2. Смоделируйте три конфликтные ситуации. Выделите субъекта конфликта, объект конфликта, причины его возникновения. Оцените по предложенной в лекции шкале глубину каждой их трех конфликтных ситуаций. Сформируйте подходящие модели управления конфликтом, основанные на одной из предложенных альтернатив: «обвинитель», «консультант», «воспитатель».
3. По каким признакам можно судить о том, что в коллективе возник скрытый конфликт?
4. Охарактеризуйте понятие и факторы возникновения производственного травматизма.
5. Расскажите о методиках борьбы со стрессом.
6. Подготовьте материал об инструктаже как элементе программ по обеспечению безопасности труда и поддержанию здоровья сотрудников. Расскажите о формах его проведения на конкретных предприятиях г. Волгограда.

7. Спроектируйте любое рабочее место с учетом требований эргономики.

12.2. Ролевая игра: "Прозевали"

Роль А:

Шесть месяцев назад Вы поступили на должность специалиста по рекламе в небольшую рекламную компанию "Успех". Вы хорошо работали, однако, о Вас сложилось впечатление как о "поставщике идей", но человеке недостаточно инициативном для самостоятельной деятельности. До Вас дошли слухи о скором сокращении бюджета на заработную плату и возможном сокращении некоторых сотрудников. Вы боитесь лишиться работы.

Вы разработали особый тренинг для специалистов рекламных отделов фирм и хотели бы провести его для них. Этот тренинг дорого стоит, но способен повысить эффективность рекламных отделов фирм. Директор Вашей фирмы высоко оценил Ваш тренинг, т.к. он очень интересен и поможет Вашей рекламной компании "Успех" занять новые ниши на рынке услуг, обучая специалистов рекламных отделов фирм. Однако, успех этого тренинга зависит от того, как его будут рекламировать.

Каждые три месяца Ваша компания готовит и рассылает брошюру с рекламой услуг вашей компании. Сегодня Вы получили последний ее выпуск и не обнаружили там не слова о Вашем тренинге. Вы собираетесь повидать начальника Вашего отдела, который был ответственным за выпуск этой брошюры. Он проработал в компании "Успех" 5 лет, старше Вас, но вы вместе занимаетесь в кружке английского языка и находитесь с ним в хороших отношениях. Сейчас Вы направляетесь к нему.

Роль Б:

Вы являетесь руководителем отдела рекламной компании "Успех". Ваша компания как создает рекламную продукцию для других фирм, так и проводит обучение сотрудников их рекламных отделов. Вы работаете здесь уже 5 лет. Одной из Ваших обязанностей является подготовка и рассылка рекламной брошюры об услугах, предоставляемых Вашей компанией. Сегодня Вы разослали последний выпуск брошюры, но просматривая его не обнаружили рекламу тренинга для рекламных отделов фирм, разработанную новым сотрудником Вашего отдела. Он проработал в отделе всего 6 месяцев, младше Вас, но вы вместе посещаете курсы английского языка и находитесь с ним в хороших отношениях. В вашей фирме планируется сокращение персонала, уменьшение количества отделов и деятельность этого специалиста может оказаться под угрозой - его могут сократить.

С другой стороны, Вы в этом году уже сделали - 2 серьезных ошибки, и если директор фирмы узнает еще об одной, то Вам тоже не удержаться на этой должности. Вы видите, как этот сотрудник направляется к Вам.

Ход игры:

Теперь, когда роли зачитаны, организуется место деловой игры, пока участники входят в роли. Устанавливается стол и 2 стула. Начинается игровое взаимодействие, которое может быть записано видеокамерой. Можно воспользоваться

диктофоном, однако, в этом случае будет невозможно проанализировать невербальное поведение участников деловой игры.

По окончании ситуации приступают к ее анализу. Все участники занятий принимают в нем участие. Важно, чтобы они верно поняли ситуацию.

По окончании игры проводится ее анализ. Определяется, насколько стороны осознали свои позиции и позиции партнеров по игре, насколько быстро они поняли, что возможно только компромиссное решение вопроса, которое могло бы устроить их обоих.

Анализируются невербальные сигналы каждого. В конце занятия проводится опрос участников, какие варианты решения данной проблемы могли бы предложить они, были ли в их жизни такие случаи и как они нашли выход из ситуации? Участники делают выводы, чему научила их эта ситуация, как полученные навыки они смогут использовать в работе. Записываются выводы, в каких случаях желательно использовать компромиссные решения.

12.3. Кейс «Или Иванова, или…»[37]

В бухгалтерию управляющей компании холдинга на должность заместителя главного бухгалтера с испытательным сроком в три месяца была принята Иванова Г.И.

Основными критериями решения о ее приеме стали: два высших образования, наличие дипломов и свидетельств о профессиональной переподготовке и доподготовке, большой опыт работы в крупных компаниях (более 25 лет), положительные характеристики с предыдущих мест работы, ее «желание и умение» обучать подчиненных. При приеме прошла все проверки, несколько собеседований, в том числе и с учредителями. Возраст Ивановой Г.И. – 50 лет.

Через два месяца работы выяснилось, что стиль ее общения с подчиненными (11 бухгалтеров) достаточно «жесткий». Она не терпит возражений, ее решение – всегда «истина в последней инстанции». Обучение сотрудников зам. главбуха понимает как авторитарное декларирование того, «как надо делать», а коллег характеризует исключительно фразой «все безграмотные». В результате бухгалтеры выдвинули «ультиматум»: или мы, или она!

Текучесть кадров в коллективе практически отсутствует, многие работают в компании более пяти лет, отношения бесконфликтные.

Задание:

1. В чем ошибка HR-а, принявшего Иванову Г.И. на работу, и каковы возможные варианты разрешения ситуации?

12.4. Ролевая игра: «Уставший сотрудник»

Правила проведения игры:

РОЛЬ А: (оглашается участникам игры).

---

[37] Автор кейса – Тимур КАРМАЗИН, директор департамента по работе с персоналом Объединения структур безопасности «Оскордъ», г. Москва

В последние две недели качество работы вашего заместителя значительно снизилось. Этот человек постоянно выглядит раздраженным, усталым и нервным, не справляется со своими служебными обязанностями и мешает работе персонала. Вы гордитесь своим замечательным офисом, в котором все ладят между собой. Перемены в поведении вашего зама уже сказались на всей рабочей атмосфере - плохо всем. Вам нужно выяснить, в чем проблема вашего заместителя. Вы настроены доброжелательно, но время не терпит, и дела должны быть приведены в порядок в течении нескольких дней.

РОЛЬ В: (не оглашается участникам).

В течении последних пяти лет вы работали заместителем директора фирмы. Вам нравится ваша работа и ваши коллеги. Две недели назад вы устроились на вторую работу, которой занимаетесь по вечерам, по окончании обычного рабочего дня, потомучто вам нужны деньги, чтобы раздать долги. Когда вы заполночь приходите домой, вы совершенно измотаны, тем не менее в 5.30 утра вам надо вставать и отправляться на службу в свою фирму.

Вы постоянно рискуете не выполнить работу в срок, потому, что из-за усталости стали медлительным. Вы огрызаетесь на коллег, и уж конечно, не располагаете временем, как прежде посидеть с ними после работы в кафе. Вы больше не пьете с ними кофе в перерывах, бутерброд съедаете за своим столом, стараясь не отрываться от работы.

Теперь ваш непосредственный начальник пригласил вас на приватную беседу, и вы уверены, что вам влетит за плохую работу. Обычно вы ею гордитесь, и вся эта канитель делает вас по-настоящему несчастным, но вам необходимо во что бы то ни стало еще один месяц продержаться на второй работе. Тогда вы сможете скопить необходимую сумму и заплатить долги. Вы поклялись, что впредь никогда, никогда не станете занимать деньги.

Вопросы к обсуждению игры

1. Насколько начальнику удалось установить факты?
2. Какую тактику избрал его заместитель: скрывал ли он истинное положение вещей или рассказал обо всем начальнику?
3. Какую тактику избрал начальник, угрожал ли увольнением, постарался войти в положение?
4. Были ли удачными использованные тактики?
5. Какие тактики были неудачными?
6. Предлагал ли руководитель помощь в решении проблем своего заместителя?
7. Был ли найден выход из ситуации?
8. Была ли выработана стратегия на будущее?
9. Какими еще могли бы быть тактики начальника и его заместителя?
10. Были ли у Вас в работе аналогичные ситуации ? Как вы их разрешали?
11. Что нового Вы узнали для себя в процессе этой игры?

12.5. Примеры неправомерного поведения/ грубого неправомерного поведения государственных служащих

Ниже представлены подробные примеры неправомерного поведения/грубого неправомерного поведения, которые, как правило, обосновывают применение дисциплинарной процедуры. Данный перечень не является исчерпывающим, получить дополнительные рекомендации и консультации можно получить в отделе УЧР ГКС.

Неправомерное поведение (В зависимости от тяжести или степени проступка, нижеприведенные инциденты также можно рассматривать как проявление грубого неправомерного поведения):

- Отсутствие на рабочем месте без разрешения – к примеру, ранний уход с работы, опоздания, уход с работы домой раньше времени или по личным делам без разрешения.
- Нарушение субординации – к примеру, когда работник проявляет неподчинение, неповиновение словами или действием.
- Злоупотребление полномочиями – к примеру, когда поведение работника по отношению к коллеге или гражданину носит жестокий или оскорбительный характер.
- Халатность – к примеру, работник не информирует о вопросе, о котором он обязан сообщить, не протоколирует вопрос, хотя это его обязанность, в соответствующем журнале или документе.
- Непослушание/ отказ от выполнения инструкций руководства – когда работник, без уважительной причины, отказывается выполнить инструкции, игнорирует законное поручение, операционное требование или постоянное правило работодателя и его руководства.
- Соучастие в дисциплинарно наказуемом проступке – когда работник умышленно выступает в качестве соучастника в неправомерном поведении другого работника.

Грубое неправомерное поведение

- Кража – к примеру, кража собственности организации, коллег или других вещей в ходе работы в организации.
- Дискриминация – к примеру, в отношении другого работника или гражданина.
- Злоупотребление собственностью ГКС – к примеру, когда работник, не имея на то должного разрешения, использует собственность организации в личных целях и целях, не связанных с его обязанностями в организации.
- Коррупция или несоответствующая практика – к примеру, когда работник недолжным или неподобающим образом использует, или пытается использовать, свое официальное положение для личной выгоды или личной выгоды другого лица.
- Несоответствующее раскрытие информации – к примеру, когда работник без должного разрешения сообщает третьим лицам информацию, которую работник получил в условиях конфиденциальности в рамках своей работы в ГКС.

- Злоупотребление Интернетом/электронной почтой – к примеру, просмотр неподобающего материала (к примеру, порнографии), рассылка материалов оскорбительного/вредного характера.
- Физическое/устное насилие – к примеру, рукоприкладство (включая угрозу рукоприкладства).
- Поведение на работе, которое может оскорбить достоинство – к примеру, сексуальное неподобающее поведение или сексуальное домогательство.
- Халатное отношение к технике безопасности и охране труда и/или организации безопасности – когда работник вопреки своим обязанностям не следует процедурам безопасности, тем самым подвергая опасности работника и его коллег; или не соблюдает требования безопасности, направленные на охрану работников, граждан и собственности организации.
- Нахождение на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения – когда работник приводит себя в состояние, несовместимое с должным выполнением его служебных обязанностей.
- Ложь – когда работник:
    - Умышленно или в силу халатности и независимо от того, с мошеннической целью или нет, делает ложные, вводящие в заблуждение или неточные устные или письменные заявления, записи в журналах или документах, составляемых, хранимых или требуемых организацией.
    - Умышленно или в силу халатности искажает информацию с целью получения любой работы в ГКС.
    - Прочие проявления нечестности.

12.6. Дисциплинарное слушание

Дисциплинарное слушание

- Разъясните причину слушания и проходящей процедуры.
    - Подтвердите, что заявление подлежит рассмотрению и подтвердите, что, в случае если имеет место обвинение в грубом неправомерном поведении, то возможным результатом заседания станет увольнение.
- Руководство предъявляет свою версию произошедшего (включая заявления свидетелей, которых руководство может решить вызвать).
    - В случаях когда это применимо, свидетели дают показания.
    - В случаях когда это применимо, свидетели отвечают на задаваемые вопросы.
- Вопросы от работника и/или его представителя в отношении версии произошедшего, выдвигаемой руководством.
- Вопросы от председателя слушания и/или советника в отношении версии, произошедшего, выдвигаемой руководством.
- Работник предъявляет свою версию произошедшего (включая заявления свидетелей, которых работник может решить вызвать).
    - В случаях когда это применимо, свидетели дают показания.
    - В случаях когда это применимо, свидетели отвечают на задаваемые вопросы.
- Вопросы от руководства в отношении версии произошедшего, выдвигаемой работником.
- Вопросы от председателя слушания и/или советника в отношении версии, произошедшего, выдвигаемой работником.
- Руководство резюмирует основные моменты – на данном этапе уже нельзя направлять дополнительные доказательства.
- Работник резюмирует основные моменты – на данном этапе уже нельзя направлять дополнительные доказательства.
- Обе стороны покидают зал слушания, чтобы председатель мог рассмотреть все доказательства и определить наиболее уместный ход действий и дальнейшие меры.
- После принятия решения, все стороны заслушивают решение председателя слушания.
- Председатель слушания оглашает принятое решение и причину этого решения.
- Председатель слушания поясняет, какими будут дальнейшие этапы этого процесса, включая право работника на обжалование принятого слушанием решения.

Тема 13. Оценка эффективности управления персоналом

13.1. Задание: «Оценка эффективности управления персоналом»

Ответьте на вопросы:

1. Какими основными показателями оцениваются результаты труда персонала? Что включает в себя система трудовых показателей?
2. Как осуществляются анализ и оценка выполняемой работы? Какую роль они играют в управлении персоналом?
3. Какие основные показатели следует применять для оценки эффективности кадровой политики? Как оцениваются конечные результаты деятельности предприятия?
4. В чем заключаются нетрадиционные способы оценки персонала? Что они предусматривают?
5. От каких факторов зависит выбор метода аттестации сотрудников? Как можно учитывать стратегические цели развития персонала?
6. Какие международные статистические показатели используются на современных фирмах для определения расходов на содержание персонала?
7. Какие методы используются при оценке степени удовлетворенности работников трудом?
8. Что входит в затраты на оплату труда персонала?
9. Какие расходы на персонал следует учитывать при оценке эффективности управления персоналом?
10. Дайте определение основных и дополнительных расходов на персонал организации.
11. Какие меры необходимо предпринимать для повышения эффективности работы коллектива?

13.2. Ситуация: «Джон Смит»[38]

Джон Смит является директором киевского филиала многонациональной фармацевтической компании. Филиал был образован на базе местного завода, приобретенного компанией. Один из приоритетов Джона - создание системы управления персоналом. Его компания известна в мире как один из лидеров в области применения новых методов управления человеческими ресурсами - психологического тестирования, платы за знания, 360-градусной аттестации.

Работая в течение двух недель с восьми утра до девяти вечера, Джон Смит пытался изучить систему управления персоналом, существующую на заводе. Однако его титанические усилия привели к весьма скромному результату - оказалось, что завод практически не имел формальных (закрепленных в процедурах) методов управления человеческими ресурсами, а те немногие, что существовали, кардинально отличались от представлений Смита о современном управлении персоналом.

---

[38] Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека журнала 'Управление персоналом") — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002

Джон выяснил, что подбор новых сотрудников осуществлялся исключительно через знакомых, на заводе не имели представления о планировании карьеры, аттестации, подготовке резерва руководителей. Профессиональное обучение не планировалось, а организовывалось по мере необходимости руководителями подразделений. Заводские рабочие получали сдельную заработную плату, а сотрудники администрации - должностные оклады и ежемесячные премии, составляющие до 40% оклада. Фактический размер премии определялся директором завода и для 95% сотрудников составлял 40% оклада. Индексация заработной платы производилась по решению директора в тот момент, когда, по его словам, "ждать больше нельзя".

Во время бесед с руководителями завода, терпящего значительные убытки, Джон попытался поднять тему изменений в области управления человеческими ресурсами, однако поддержки не получил - его собеседники предпочитали обсуждать передачу технологии, предлагая "оставить все, как есть, до лучших времен" в области управления персоналом, выдвигая в качестве основного аргумента "особые местные условия". Обсуждая ситуацию на заводе с французским коллегой из другой компании, работающим в Киеве уже два года, Смит получил похожий совет "не ввязываться в безнадежное дело".

Задание:

1. Существует ли в данной ситуации потребность в изменении систем управления персоналом? Если "да", то почему?
2. Чем объясняется позиция руководителей завода?
3. Что может сделать в данной ситуации Джон Смит?
4. Предложите систему управления персоналом для данной организации и план по ее внедрению.

13.3. Ситуация: «Владимир Блохин»[39]

"Уж здесь-то у меня не должно было быть проблем. А они есть. Да такой винегрет, что не знаешь, с чего начать", — Владимир Блохин глубоко вздохнул и снова обратился к лежащим перед ним бумагам.

Две недели назад Владимир получил назначение на первую в своей жизни должность линейного руководителя - директора Северо-Западного филиала своей компании и приступил к выполнению поставленной ему руководством цели - в течение года создать эффективную систему управления, которая в дальнейшем могла быть распространена на другие филиалы.

До нынешнего назначения Владимир, закончивший американскую школу бизнеса, в течение четырех лет работал директором по человеческим ресурсам в Центрально-Европейском офисе компании в Вене. Приступив к работе в новой

[39] Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. Изд. 5-е, перераб. и доп. (Серии "Библиотека журнала 'Управление персоналом") — М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2002

должности, он с удивлением обнаружил, что большинство проблем лежит именно в области управления персоналом и что он не совсем уверен в том, как эти проблемы следует решать.

Филиал, в котором работало 236 человек, осуществлял продажи, монтаж и обслуживание вентиляционного и нагревательного оборудования на Северо-Западе России. Являясь независимым юридическим лицом, филиал, чей центральный офис находился в Санкт-Петербурге, вел самостоятельную хозяйственную деятельность, а оперативно подчинялся штаб-квартире компании в Москве. Предприятие достаточно успешно развивало продажи нового оборудования, поставляемого из Западной Европы, за три года доведя свою долю рынка до 70 процентов. К сожалению, из-за низких темпов нового строительства в регионе эта относительно высокая цифра приносила не слишком высокий доход в абсолютных величинах.

Основным бизнесом филиала оставалось техническое обслуживание оборудования, установленного еще в советские времена. Главными заказчиками были местные органы власти, крайне неаккуратно относившиеся к своим обязанностям оплачивать услуги подрядчиков. В результате дебиторская задолженность филиала приблизилась к величине годовой выручки, что неминуемо повлекло образование кредиторской задолженности, в том числе двухмесячного отставания по выплате заработной платы. Владимир знал о существовании подобных сложностей и раньше, но, впервые столкнувшись с ними в реальности, несколько растерялся. Произошло это, когда финансовый директор сообщил ему, что на счету филиала есть 115 тысяч рублей, которые можно потратить на частичное погашение задолженности по заработной плате или на приобретение заказанных новым директором филиала персонального компьютера, принтера, проектора для демонстрации слайдов и другой оргтехники.

В не меньшую, а большую растерянность привело Владимира и знакомство с системами управления персоналом. Неприятно удивили размеры центрального офиса, в котором работало 26 человек, а также то, что последний новый сотрудник пришел в филиал (рис. 13.1.) почти три года назад.

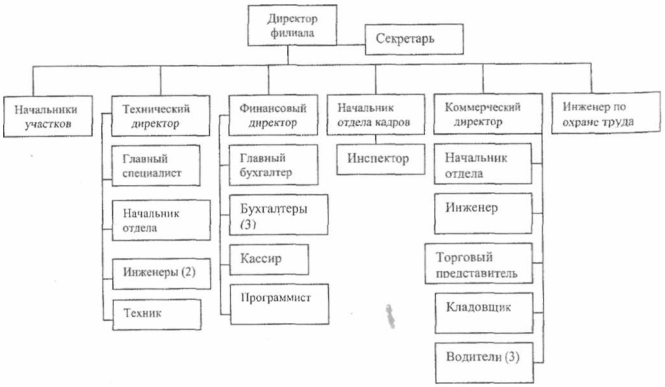


Рис. 13.1. Организационная структура филиала

Помимо офиса в Петербурге, в филиале существовало 12 участков, самый отдаленный из которых находился в 350 километрах от города. Участки возглавлялись начальником, который занимался всей управленческой работой, а также выступал в роли специалиста по продажам на своей территории. Большинство начальников участков "выросли" из механиков и часто не имели высшего образования. В конце каждого месяца начальники приезжали в центральный офис с отчетами, а также ведомостями заработной платы. Отчет включал основные производственные показатели, а также совершенные начальником расходы.

Система заработной платы, также поразила Владимира - фонд оплаты труда был зафиксирован для каждого участка, однако внутри этого фонда каждый руководитель имел достаточно высокую степень свободы. Каждому сотруднику было гарантировано только 50 процентов тарифной ставки соответствующего разряда, остальное зависело от решения начальника участка, причем никаких формализованных критериев оценки не существовало. Так же оплачивался труд сотрудников центрального офиса. Хотя филиал имел годовой бизнес-план и бюджет, устанавливаемые штаб-квартирой в Москве, ни участки, ни отдельные руководители не имели ни планов, ни индивидуальных целей. Аттестация в филиале не проводилась.

Владимир долго думал, с чего начать преобразования в филиале, в необходимости которых у него не было сомнений, и наконец составил план действий, который второй день лежал на его столе и по-прежнему вызывал сомнения.

Согласно плану, Владимир должен был собрать всех руководителей филиала, включая начальников участков, и объявить им о программе организационных изменений, ключевыми аспектами которой должны были стать:

• оптимизация организационной структуры и сокращение численности сотрудников центрального офиса до 14 человек в течение двух месяцев;

• переход на окладную систему оплаты труда и одновременное приведение размера оплаты, в соответствие с финансовыми возможностями филиала, исключение образования задолженности по заработной плате;

• установление индивидуальных целей всем руководителям филиала, включая начальников участков;

• проведение ежемесячных управленческих совещаний по итогам периода;

• введение полугодовой аттестации для всех руководителей и ИТР.

После встречи с руководителями Владимир предполагал объехать все участки и разъяснить суть преобразований каждому сотруднику филиала.

Задание:

1. Насколько точной является оценка Владимиром ситуации в филиале? Каковы наиболее важные проблемы филиала?

2. Сформулируйте стоящие перед Блохиным цели. Какую стратегию для реализации этих целей Вы могли бы предложить? Какая стратегия управления персоналом обеспечит реализацию данной бизнес-стратегии?

3. Эффективен ли разработанный Владимиром план реорганизации? В чем его сильные стороны, недостатки? Предложите альтернативный план перемен.

4. На что следует потратить имеющиеся у филиала деньги?

13.4. Практическое руководство. Как не стать крайним, если возникнет проблема с персоналом.

В крупной розничной сети решили открыть стратегически важную торговую точку. Руководство составило календарный план, в котором указало, в какие сроки и какой результат должно выдать каждое подразделение. HR-служба подобрала персонал, обучила его. Но торговая точка вовремя не открылась: то не закончили ремонт подрядчики, то не получили лицензии, то не подвезли оборудование. В итоге, когда объект начал работу, вышли только 50% сотрудников. HR-директора уволили.

Половина из тех, кого подобрала и обучила служба персонала, не стали ждать, когда откроется торговая точка. Люди устроились в другие торговые фирмы. Директор по персоналу оказался крайним. Официально его уволили «по собственному желанию». Реальная формулировка, которую генеральный директор огласил устно: «За срыв сроков открытия стратегически важного объекта». Но спрашивается: виноват ли HR-директор в том, что торговая точка начала работать позже, чем планировалось. Мог ли он сделать так, чтобы задержки не было? Вопросы скорее риторические.

Как избежать такой несправедливости? Распределить ответственность с другими управленцами компании и зафиксировать ее. Тогда не будете за все отвечать в одиночку. Распишите, за что отвечает HR, за что – руководители подразделений

Сделайте всего четыре шага к этой цели.

Шаг 1. Побеседуйте с гендиректором, объясните, что Ваше влияние на процессы, связанные с персоналом, не безгранично

Подчеркните, что не собираетесь перекладывать свою долю ответственности за работу с сотрудниками компании на других. Но есть реальные обстоятельства, которые делают Вас, мягко говоря, не всемогущим. Ведь Вы не в состоянии постоянно находиться в тесном конктакте с работниками. Ежедневно с ними взаимодействуют их непосредственные руководители. Они в первую очередь и влияют на людей, управляют ими. Поэтому Вы должны нести, как минимум, солидарную ответственность с руководителями подразделенийза управление персоналом.

Кроме того, огромное влияние и на работу HR-службы, и на деятельность сотрудников компании оказывает ее первое лицо. Иначе говоря, генеральный директор. Мягко, но прямо скажите об этом шефу. Подчеркните: он обладает авторитетом для персонала. Ваши начинания не могут быть эффективными, если гендиректор их не поддержит. Таким образом, за работу с сотрудниками отвечает и он. В том числе и юридически.

До кризиса успешные компании расширялись и стали очень громоздкими. За филиалы все решал головной офис. Это мешает оперативности и гибкости в работе, что оборачивается финансовыми потерями. Но сейчас ясно: такое продолжаться больше не может. Компании станут разделяться на мелкие фирмы, более самостоятельные, чем прежде. HR-функции возьмут на себя те, кто и так их уже выполняет, – руководители подразделений. А помогать им будут HR-

бизнес-партнеры. По одному такому специалисту появится в каждом подразделении, и он разделит ответственность за персонал с руководителем.

Шаг 2. Четко обозначьте, кто еще из управленцев должен разделять с Вами ответственность за HR-работу

Сразу подчеркните: Вы хотите четко обозначить, от кого зависит, насколько успешными будут любые начинания, связанные с подбором, обучением, мотивацией персонала. Причем как те начинания, которые инициируете Вы, так и те, которые исходят от управленцев компании.

Итак, назовите три уровня ответственных управленцев. Это: Генеральный директор, Вы – HR-директор и руководители подразделений. Договоритесь с шефом, что подробно распишете ему, за что конкретно отвечает каждый из трех уровней управленцев в работе с персоналом.

ПРИМЕР

На кондитерской фабрике в предпраздничное время – взлет спроса на продукцию. Производство загружено на полную мощность, работники выходят работать посменно, и конвейер не останавливается круглые сутки. К работе временно привлекли бывших сотрудников, которые на пенсии, а также студентов-старшекурсников пищевого техникума и института. На совещании у гендиректора начальник отдела контроля качества сообщил, что 30% продукции с серьезным браком, из-за чего ее нельзя продавать. Гендиректор спросил: «Кто виноват? Почему процент брака такой высокий? Это можно расценивать как вредительство!»

Проанализировали ситуацию и пришли к выводу: вина HR-директора есть. И она в том, что он, возможно, не обеспечил нужный уровень экспресс-обучения студентов. Они и допускают брак. Но за это несут ответственность и начальники смены. Они должны обучать новичков в процессе работы и контролировать, хорошо ли те выполняют свои функции. Кроме того, есть вина и главного механика, который ненадежно наладил оборудование, и кремы для тортов и пирожных получились недостаточно промешанными, с комочками. Наконец, есть вина и гендиректора, который не выделил бюджет на временный найм квалифицированных кондитеров и рабочих, решил сэкономить и принять на время повышенного спроса студентов. Таким образом, ответственность за брак лежит не только на Директоре по персоналу, но и на руководителях подразделений. С ними ее разделяет и руководитель компании.

Шаг 3. Распишите зону ответственности каждой категории управленцев, влияющих на работу с персоналом

Это нужно сделать, чтобы предоставить руководителю компании наглядный и понятный материал. По нему должно быть сразу видно, кто и за что конкретно отвечает. Но как расписать это? Указать мероприятия, которые организует для персонала в рамках своей работы HR-служба, и обозначить, как распределяется ответственность? Однако HR-работа различными мероприятиями не ограничивается.

Лучше распишите ответственность по каждой HR-функции: подбору персонала, адаптации и обучению сотрудников, постановке задач работникам и контролю за тем, как они выполняют, мотивации и оценке, по дисциплинарным

вопросам и соблюдению трудового режима, документообороту. Сделайте таблицу. В ней перечислите все функции, а напротив каждой укажите, за что отвечает конкретный управленец. Что может получиться в итоге – в таблице ниже.

Таблица. HR-функции и ответственность трех категорий управленцев за каждую (фрагмент)*

Функции в области управления персоналом	Директор компании (Администрация компании)	Директор по персоналу	Руководитель подразделения
Обучение персонала	– Трансляция планов компании в части изменений и инноваций; – трансляция выводов о результатах работы компании в целом; – утверждение бюджета на обучение	– Выявление потребности в обучении по содержанию и способам; – формирование учебных групп; – руководство процессом подготовки обучающих программ, методических материалов, планов; – руководство и контроль проведения обучения; – проведение учебных мероприятий или подбор внешних провайдеров	– Формирование запроса на обучение и задач обучения; – участие в подготовке методических материалов для обучения; – мотивирование работников пройти обучение; – обеспечение явки работников на обучающие мероприятия
Мотивация персонала и вознаграждение	– Формулирование основных приоритетов в работе компании и политики компании в области работы с персоналом; – утверждение положений об оплате труда, премировании и других выплатах	– Выработка предложений по изменению системы мотивации; – изучение и корректировка мотивационных профилей подразделений компании; – руководство разработкой и изменением системы оплаты; – руководство разработкой и изменением системы бонусов и премирования; – разработка предложений по нематериальному стимулированию труда	– Работа с внутренней мотивацией работника; – поддержание в работнике желания работать именно в этом коллективе; – поощрения хороших результатов работы; – участие в разработке систем оплаты труда и премирования; – проведение в подразделении мероприятий по нематериальному стимулированию работы

Шаг 4. Пропишите ответственность в ЛНА, должностных инструкциях. Исходя из этого определяйте, кто виноват

После того как руководитель компании ознакомится с Вашей таблицей и утвердит ее, зафиксируйте данные о разграничении ответственности за HR-работу в локальных нормативных документах. Например, в Регламенте подбора персонала, в Положении о мотивации. Если у Вас в компании принято составлять положения о каждом подразделении, внесите данные и туда. Кроме того, не лишним будет прописать ответственность за работу с персоналом и в должностных инструкциях руководителей подразделений. Тогда конфликтных ситуаций станет меньше, каждый руководитель будет понимать, за какой участок в управлении персоналом отвечает. Объясните гендиректору и начальникам подразделений, что делаете это ради пользы компании. Ведь все заинтересованы, чтобы персонал работал эффективно.

Кроме того, если спорная ситуация возникнет, будет легче определить, выполнил ли каждый из управленцев свои обязанности и кто виноват.

13.5. Примеры из практики. Кейсы и расчеты.

А) Главный бухгалтер не успевает подготовить и сдать отчетность в срок. В этом он обвинил службу персонала. Якобы она уже долго не может подобрать бухгалтера. HR-директор стал разбираться в ситуации, отталкиваясь от ответственности HR-службы и руководителя бухгалтерии по подбору персонала. Ответственность зафиксирована в должностных инструкциях.

Глава службы персонала уточнил, организовали ли HR-менеджеры поток кандидатов: провели ли собеседования, отобрали ли и представили ли наиболее подходящих кандидатов главному бухгалтеру. Если ничего этого служба персонала не сделала, она действительно виновата. Если же главному бухгалтеру представили уже три финальных кандидата, но он так и не смог никого выбрать, вина на нем. HR-директор вправе поинтересоваться, почему главбух никого не выбрал, если соискатели соответствовали требованиям заявки. Точно ли он сформулировал требования в заявке? Конкурентоспособное ли вознаграждение предлагается кандидатам?

Переложить всю ответственность на службу персонала за то, что в компании нет еще одного бухгалтера, главбух не сможет.

Б) HR-директор светотехнического завода запросил данные о доходах, полученных от продажи продукции за последние 3 года, чтобы рассчитать норму выработки для сотрудников на производстве. Доходы были такими: в 2015 году – 352,4 млн руб., в 2016-м – 369,6 млн руб., в 2017 году – 349 млн руб. Численность сотрудников на производстве в эти годы составляла 372, 385 и 357 человек соответственно. HR рассчитал, сколько зарабатывал для завода каждый сотрудник в эти годы: в 2015 году – 0,94 млн руб. (352,4 млн руб. : 372 чел.), в 2016-м – 0,96 млн руб. (369,6 млн руб. : 385 чел.), в 2017 году – 0,97 млн руб. (349 млн руб. : 357 чел.). После вывел средний показатель – 0,95 млн руб. ((0,94 + 0,96 + 0,97) : 3).

Теперь можно выявить, какой доход в среднем приносит компании каждый сотрудник в месяц. Получилось 79 тыс. руб. (0,95 млн руб. : 12 мес.). Средняя се-

бестоимость единицы продукции – 120 руб. HR рассчитал, сколько единиц продукции должен в среднем производить один работник в месяц – 658 (79 тыс. : 120). Этот показатель и приняли за норму труда.

В) Чтобы рассчитать норму обслуживания для наладчиков цеха обработки металла, HR-директор производственного предприятия побеседовал с начальником цеха. Глава службы персонала спросил, сколько времени в среднем сотрудник тратит на то, чтобы полностью обслужить один станок. Управленец сказал: около 1,5 ч (90 мин). Смена наладчика длится 8 ч (480 мин). Значит, в день один наладчик обслуживает 5,3 станка (480 : 90). Это число HR принял за норму обслуживания.

Г) Начальник цеха обработки металла, о котором уже говорилось в примере выше, заявил на совещании: так как планируется установить в цехе еще 5 станков, нужно принять 2 новых наладчиков. Гендиректор попросил HR-а выяснить, действительно ли требуется столько наладчиков. Директор по персоналу уже знал норму обслуживания на одного наладчика (5,3 станка). Всего в цехе трудятся 3 таких специалиста. Они обслуживают 13 станков. Следовательно, предстоит обеспечивать работу 18. HR рассчитал, сколько станков должны успевать обслуживать работающие наладчики исходя из нормы – 16 (5,3 станка х 3 сотрудника). Таким образом, принимать 2 новых специалистов не требуется. Даже 1 – под вопросом. Ведь, следуя норме, ему придется обслуживать только 2 станка.

Д) Руководство компании поставило задачу на год – увеличить объем производства. HR-директора попросили определить, справятся ли работники с возросшей нагрузкой. Всего специалистов на производстве – 8. Чтобы найти ответ на вопрос, глава службы персонала решил прикинуть, сколько сотрудников потребуется, чтобы выполнить план, исходя из норм выработки. Затем сравнить результат с тем количеством работников, которые есть сейчас.

Нормы выработки HR рассчитал ранее. Так, металлических шпилек один сотрудник выпускает 12 шт/мин (720 шт/ч), роликовых пружин – 25 шт/ч, штуцеров – 30 шт/ч, анкерных болтов – 11 шт/мин (660 шт/ч). Фонд полезного времени – 167 ч, коэффициент невыхода на работу – 1,12%.

Теперь HR уточнил, сколько каждого вида продукции придется выпускать по новому плану. Цифры такие: 17 000 металлических шпилек, 35 000 роликовых пружин, 3000 штуцеров и 9800 анкерных болтов. Чтобы понять, сколько сотрудников смогут выпустить продукцию в таком объеме, Директор по персоналу разделил эти показатели на нормы выработки. Кроме того, применил, как предусмотрено формулой, фонд полезного времени и коэффициент невыхода. Получилось, что план удастся выполнить, если в подразделении будет 10 сотрудников ((17 000 шт : 720 шт/ч + 35 000 шт : 25 шт/ч + 3000 шт : 30 шт/ч + 9800 шт : 660 шт/ч) : 167 ч × 1,12%). Значит, надо принять 2 новых работников. Если этого не сделать, сотрудники, которые трудятся сейчас, выгорят и перестанут выполнять план.

14. Комплексные кейсы, практические примеры и задания

14.1. Разрабатываем HR-стратегию компании своими силами.

Вопросы к обсуждению:

1. какие опросники составить, чтобы узнать, что думают сотрудники об hr-процессах в компании, выявить проблемы;
2. как статистические данные о персонале (стаж работы, возраст, пол) сопоставлять со стратегической целью компании;
3. почему именно SWOT-анализ станет главным инструментом для подготовки основных постулатов вашей HR-стратегии;
4. как организовать стратегическую сессию управленцев и экспертов компании, чтобы выработать действенные принципы HR-работы.

Для начала три вопроса.

Первый: «Хотите ли Вы, чтобы руководство компании и топ-менеджеры понимали, чем занимается служба персонала?».

Второй вопрос: «Хотите ли Вы уверенно себя чувствовать, осознавая, что HR-служба действует в унисон с бизнесом, с его стратегической целью?».

Наконец, третий вопрос: «Мечтаете ли Вы о том, чтобы все HR-процессы были выстроены и не получалось, что руководитель одного подразделения начисляет премии так, а другого – иначе?». У этих вопросов есть одно общее качество – они риторические. Вы, конечно же, ответите на все: «Да!». Я знаю, как добиться всего этого, – составить HR-стратегию.

Если такой документ есть, и руководство, и Вы осознаете, над чем и почему работает служба персонала. Ни у кого не возникает предположений, что она оторвана от бизнеса, существует сама по себе. Сейчас самое время составить этот основополагающий документ.

Шаг 1. Обозначьте задачи, которые выполните, составляя HR-стратегию. Как проходит работа

Разрабатывая HR-стратегию, Вы решите четыре задачи. Во-первых, получите полную картину, как обстоят дела с HR-процессами в компании сейчас. Во-вторых, увидите, где есть узкие места и проблемы. В-третьих, наметите, как улучшить положение дел, поймете, что изменить, чтобы работа с персоналом соответствовала стратегии компании. В-четвертых, вовлечете управленцев компании в разработку столь важного документа. Благодаря этому они будут чувствовать свою причастность к жизни компании и станут впоследствии помогать Вам внедрять изменения в управление персоналом.

Как проходит работа над HR-стратегией? На этапе так называемого сканирования действует в основном HR-служба. Она исследует существующее положение дел, организует опросы сотрудников. После того как получит общую картину, выявит зоны развития, к процессу подключают управленцев разного уровня и экспертов компании. Они участвуют в стратегической сессии. Туда HR-директор выносит вопросы, которые у него возникли и которые нужно обсудить, совместно выработать решение. Управленцы и эксперты обсуждают вопросы

и предлагают, что предпринять, чтобы их решить. HR-директор вправе вынести на сессию и свои готовые предложения, чтобы узнать мнение о них.

Четко распределите функционал и укажите в HR-стратегии, какой управленец за что отвечает.

Размытые зоны ответственности – фактор, который чаще всего приводит к сбоям в бизнес-процессах любой компании. Особенно остра эта проблема в проектной работе. Например, в холдинге внедряют проект, призванный повысить качество обслуживания клиентов. В одной компании холдинга за проект отвечает Директор по персоналу, в другой – директор по маркетингу. Оба варианта приемлемы и эффективны. Но только в том случае, если руководители действуют согласованно и четко понимают, какого результата добиваться.

Шаг 2. Спросите руководителей подразделений и топов, как они оценивают ситуацию с персоналом

Составьте небольшой опросник, раздайте управленцам (разошлите на почту, выложите на корпоративный сайт) и попросите заполнить его – ответить на вопросы. Не делайте много вопросов. Достаточно пяти-шести. Например, такие: «Сколько процентов сотрудников от общей численности подразделения выполнили KPI за год?», «На сколько процентов в среднем все подразделение выполнило KPI?», «Сколько новых сотрудников работают больше года?», «Сколько новичков уволились, не пройдя испытательный срок?», «Какие сложности возникают у Вас в работе с подчиненными?», «Что, на Ваш взгляд, надо изменить в работе с персоналом в компании?».

По ответам Вы, во-первых, поймете, насколько эффективно работает персонал. Во-вторых, увидите, как обстоят дела с адаптацией и удержанием сотрудников. В-третьих, узнаете, какие претензии к работе с персоналом есть у управленцев.

Например, директор по персоналу просмотрел все опросники, которые получил от управленцев. В первую очередь обращал внимание, насколько процентов каждое подразделение выполнило KPI. Выписал все показатели, рассчитал среднее значение (все показатели суммировал и разделил на их количество). Получилось 85 процентов. Это неутешительный результат. HR зафиксировал этот факт и занес его в повестку будущей стратегической сессии. На ней обсудят, почему KPI не выполняются и что сделать, чтобы выполнялись.

В работу над HR-стратегией вовлекайте и руководителей, и рядовых сотрудников. Дайте сотрудникам возможность выступить и в роли критиков, и в роли генераторов идей. Просите приводить аргументы. В ходе дебатов ошибочные мнения отсеются, работники поймут, в чем заключаются проблемы и как их решать, не станут сопротивляться новому.

Шаг 3. Соберите данные о персонале компании, чтобы понимать, какие люди трудятся у вас

По сути, это статистическая информация. Какие именно данные собрать по персоналу – в схеме ниже. Их запросите в CRM или HR-системе, которую используете в работе. При необходимости загляните в личные дела сотрудников. Сведите все данные в один файл. Перед Вами будет четкий расклад, кто работает

в компании. Вы оцените, нет ли явных перегибов в структуре персонала. К примеру, неудивительно, если в металлургической компании и в машиностроительном холдинге состав сотрудников образуют в основном мужчины, а на ткацкой фабрике – женщины. Но если в компании, где нет такой традиционной увязки профессий с половой принадлежностью, сильно преобладают либо женщины, либо мужчины, это повод для раздумий.

Кроме того, цифры подскажут, откуда взялись проблемы в HR-работе.

Например, как указано в предыдущем примере, HR-директор установил, что в компании KPI выполняют в среднем на 85 процентов. Теперь глава службы персонала решил сопоставить статистические данные с процентом выполнения плановых показателей в конкретных подразделениях. Например, в отделе продаж. Там выполнили KPI на 87 процентов. HR заглянул в статистику: в этом отделе работники резко делятся на 2 группы по стажу работы. Половина сотрудников работает уже свыше 3 лет, другая половина – меньше года. Тогда глава службы персонала позвонил руководителю отдела продаж и поинтересовался, работники с каким стажем выполняют KPI на 100 процентов и выше. Руководитель отдела посмотрел отчетность и четко сказал: те, кто работают в компании больше 3 лет. HR понял: старожилы работают с крупными лояльными заказчиками, получают не только оклад, но и переменную часть. Их доход на уровне. А новички, которым достаются в основном мелкие сложные клиенты, план не выполняют, переменную часть не получают. Поэтому либо увольняются сами, либо их увольняют. Текучесть растет, результаты – нет. HR записал: «Вынести на стратегическую сессию 2 вопроса. Первый: как снизить текучесть персонала отдела продаж в 2 раза. Второй: как повысить процент выполнения плана всем подразделением до 90 процентов».

Шаг 4. Освежите в памяти формулировку стратегии компании. Выясните, на каком этапе развития она находится

Стратегические цели компании обычно прописывают в отдельном ЛНА. Если формально стратегия компании нигде не зафиксирована, спросите об этом у гендиректора или у собственника бизнеса. Стратегическую цель компании нужно знать, чтобы, во-первых, сопоставлять с ней факты об HR-работе, которые Вы выявите на этапе сканирования. Вы поймете, достигнет ли компания цели с таким персоналом. Во-вторых, выработать такую HR-стратегию, которая соответствовала бы бизнес-цели компании.

Например, руководство организации 2 года назад поставило цель – стать гибкой и передовой структурой, применять передовые технологии, вырабатывать и внедрять креативные идеи. Но мало что изменилось. После того как HR-директор собрал статистику о структуре персонала, понял, в чем дело. В компании 78 процентов работников – женщины в возрасте за 45 лет. Для них главная ценность – семья, а не бизнес. Далеко не все из них на «ты» с передовыми технологиями. Компания не достигнет цели, если не поменяет структуру персонала. Нужно довести число молодых энергичных сотрудников, нацеленных на быстрые изменения, минимум до 50 процентов.

Выяснить, на каком этапе развития находится компания, нужно, чтобы понять, на что делать упор в работе с персоналом. Спросите первых лиц об этом. Если выяснится, что компания находится на первом этапе, значит, бизнес формируется. Главная задача – создать систему управления персоналом, сформулировать корпоративные принципы. Если организация достигла второй стадии – роста, важно привлечь хороший персонал и сформировать команду. А когда компания вышла на третий этап – стабильной работы, пора разрабатывать стандарты и регламенты, сокращать штат.

Не считайте HR-стратегию документом на века. Она должна быть гибкой и отвечать текущей ситуации в бизнесе

В нашей компании HR-стратегия является одним из блоков общей бизнес-стратегии. Мы разрабатываем этот документ на три года. Но каждый год обязательно корректируем, исходя из того, каковы показатели эффективности по компании в целом. Так, однажды мы приняли решение делать упор на обучение и развитие сотрудников. Но через год ситуация на рынке стала менее благоприятной. Это отразилось на работе компании, и мы изменили HR-стратегию – сделали акцент на оптимизацию оргструктуры и сокращение издержек на персонал.

Шаг 5. Узнайте, как сотрудники оценивают HR-процессы в компании

Так Вы выявите, что демотивирует людей, снижает репутацию работодателя в их глазах. Для этого составьте опросники по каждому направлению HR-работы – подбору, адаптации, мотивации, обучению. Отдельный опросник – об условиях труда. Фрагмент анкеты «Блок "Мотивация"» – ниже. Анкеты по другим направлениям HR-работы доступны для Вас здесь. Чтобы получить результаты по анкете «Блок "Мотивация"», суммируйте все цифры в колонке «Значимость». Затем – все цифры в колонке «Удовлетворенность». Если сумма в колонке «Значимость» более чем на 50 процентов превышает результат в колонке «Удовлетворенность», сотрудник не удовлетворен системой мотивации.

Например, HR-служба обработала результаты опроса на удовлетворенность сотрудников HR-процессами в компании. Сразу бросилось в глаза, что большинство сотрудников негативно оценили (лишь в 1 балл) такие факторы, как «Благоприятный психологический климат» и «Дружелюбные отношения с руководством». Тогда Директор по персоналу попросил подчиненных подготовить еще один небольшой опросник, чтобы выяснить, что конкретно не так в климате и отношениях с руководством. Опросник раздали не всем, а выборочно 20 сотрудникам.

Из их ответов следовало, что недовольство у них вызывают 2 обстоятельства.

Первое – персонал не задерживается надолго в компании. И это напрягает тех работников, которые не уволились. На стратегическую сессию HR-директор запланировал вынести вопрос: «Какие механизмы разработать и внедрить, чтобы удерживать в компании опытных и успешных сотрудников, снизить текучесть?».

Второе – слишком часто проводится аттестация, и она вызывает сильное эмоциональное напряжение у сотрудников. Хотя организована хорошо. Следовательно, в HR-стратегии нельзя просто указать, что в качестве стимула персонала

к развитию в компании проводят аттестацию. Требуется еще прописать, какие мероприятия проводить, чтобы снизить дискомфорт у сотрудников перед аттестацией. Что это за мероприятия, HR наметил обсудить на стратегической сессии с управленцами компании.

HR-стратегия: нет высоких зарплат, но есть обучение и развитие.

Например, компания не платит много, но молодые амбициозные люди долго работают там. В ее HR-стратегии сказано: «Мы вкладываем серьезные средства в обучение и развитие персонала». У каждого сотрудника есть личный план развития на год. Через два-три года работники становятся профессионалами в своей области, продвигаются по карьерной лестнице. Так организация удерживает молодежь.

Шаг 6. Проведите SWOT-анализ системы управления персоналом

Вы указываете в таблице возможности и угрозы, которые есть во внешней среде для компании. Кроме того, формулируете сильные и слабые стороны в ее внутренней среде. Информации об этом у Вас уже достаточно. Анализировать эти данные Вы будете на стратегической сессии. Таблица SWOT-анализа, заполненная пока не до конца, – ниже.

Например, опрос на удовлетворенность сотрудников HR-процессами в компании показал, что люди недовольны карьерными возможностями. Чтобы предметно обсудить это на стратегической сессии, HR выяснил, каков средний период работы 70 процентов сотрудников в компании. Этот период – 18 месяцев. Теперь глава службы персонала посмотрел, на какой период рассчитаны планы продвижения и программы обучения. Оказалось, не менее чем на 3 года. Таким образом, большинство сотрудников не успевают понять и прочувствовать, что компания заботится о них, помогает развиваться личностно и профессионально. HR записал в SWOT-анализ в ячейку «Слабые стороны» – «Отсутствие карьерных возможностей». На стратегической сессии он запланировал обсудить, что сделать, чтобы сотрудники поняли: им выгодно оставаться в компании надолго.

На какой вопрос должна отвечать HR-стратегия?

HR-стратегия несамостоятельна. Нельзя построить процесс управления персоналом в отрыве от маркетинга, производства, финансов и бизнес-стратегии. В маркетинге, к примеру, все понятно – надо увеличить долю рынка с X до Y процентов. А в каких величинах описывать HR-стратегию? Обычно HR-директора оперируют ворохом показателей, используют словесные описания. Можно сказать, что HR-стратегия призвана ответить на вопрос: «Как мы хотим, чтобы было в будущем?».

Шаг 7. Подготовьтесь к стратегической сессии, настройтесь выступить в роли модератора

Во-первых, сформируйте команду участников сессии. Пригласите на нее не только управленцев всех уровней, но и специалистов, обладающих экспертными знаниями. Чем разнообразнее состав, тем больше точек зрения и идей. Вы выработаете наиболее эффективные решения.

Во-вторых, подготовьте презентацию, с которой выступите в начале сессии. В ней расскажите, какие исследования и опросы провели, какие выводы сделали,

приведите цифры. В-третьих, подготовьте материалы для участников. Разошлите им план стратегической сессии.

Разработайте правила участия. Укажите, что каждый активно участвует в обсуждении, высказывает свое мнение. Подчеркните: присутствовать на мероприятии строго обязательно. Причем в течение всего времени. Это четыре-шесть часов. В зале, где будет проходить сессия, разместите наглядные материалы: схемы, графики, таблицы, диаграммы. Проинструктируйте нескольких сотрудников службы персонала. Они будут Вашими помощниками.

Приняв однажды HR-стратегию, периодически проводите ревизию – проверяйте, актуальна ли она

Мы приняли HR-стратегию на пять лет. Сделали это своими силами, участвовали все без исключения сотрудники. Работа проходила в формате семинаров, дискуссий, мозговых штурмов. Теперь же, когда прошло уже некоторое время, один раз в полгода мы проводим ревизию всех положений документа. Смотрим, не устарели ли они, не требуют ли пересмотра. Ведь компания – это живой организм, она развивается. Меняются и внешние условия, которые влияют на бизнес. Чтобы выявить расхождения между целями стратегии и реальной жизнью, мы используем опросы. Результаты работы сравниваем с показателями предыдущего года.

Шаг 8. Проводите стратегическую сессию и создайте проект HR-стратегии

По очереди обсуждайте вопросы, которые возникли у Вас ранее. Записывайте на флипчарт все предложения, которые высказывают участники сессии. Затем вместе выберите лучшие. Они помогут устранить узкие места в HR-работе и привести структуру персонала в соответствие с целями компании. Это станет основой для HR-стратегии.

Главный инструмент на сессии – таблица SWOT-анализа. В ячейках, которые образуются на пересечении столбцов «Возможности», «Угрозы» и строк «Сильные стороны», «Слабые стороны», к концу сессии у Вас должен быть список того, что нужно реализовать. Это, собственно, и есть HR-стратегия на год, три или пять лет. Срок определяете Вы.

Например, после 3-часового обсуждения актуальных вопросов по HR-работе Директор по персоналу начал задавать вопросы по SWOT-анализу. «Посмотрите на возможности и на сильные стороны. Что у нас будет на пересечении? Как за счет сильных сторон HR-системы максимально использовать все возможности внешней среды?» – спросил глава службы персонала. Из того, что предлагали ранее, участники выбрали 2 меры. Первая: «Внедрять политику удержания и развития молодого коллектива, реализовывать корпоративные молодежные HR-проекты». Вторая мера: «Во время презентации вакансии обращать внимание кандидатов на удобное расположение офиса».

После этого HR вместе с участниками выработал план действий для сочетания возможностей и слабых сторон: «Осваивать и применять новые технологии и инструменты поиска и привлечения сотрудников. Разрабатывать и реализовывать HR-проекты для привлечения студентов и молодых специали-

стов из вузов профильных специальностей. Составлять программы карьерного развития для удержания высокоэффективных сотрудников. На этапе отбора отсеивать кандидатов с низкой стрессоустойчивостью».

Аналогичным образом участники сессии выработали меры на пересечении угроз и сильных сторон: «Разработать программу подготовки кадрового резерва. Закрывать ключевые вакансий за счет внутреннего резерва. Составить программу повышения квалификации для подготовки профильных специалистов из числа сотрудников компании». Для сочетания угроз и слабых сторон предусмотрели такой план действий: «Максимально ориентировать кадровую политику на работу с внутренним трудовым потенциалом организации (мотивация и развитие) и выпускниками вузов».

SWOT-анализ закончен (представлен ниже). HR-директор начал писать HR-стратегию.

Представьте проект HR-стратегии гендиректору и совету директоров. После того как ее утвердят, разработайте план работ по ее реализации. Укажите ответственных, сроки. Оба документа разместите на корпоративном портале, чтобы сотрудники могли изучить их. Руководителей подразделений ознакомьте под подпись. Те, кто участвовал в стратегической сессии, будут транслировать позитивное отношение к HR-нововведениям.

Фрагмент оглавлений разделов HR-стратегии представлен ниже.

Пример оглавления документа «HR-стратегия» (фрагмент)

Документ «HR-стратегия»

Оглавление

Раздел 1. Стратегия найма персонала.
1.1. Автоматизация системы привлечения персонала
1.2. Формализация входящей оценки соискателей
1.3. ...

Раздел 2. Обучение и развитие персонала
2.1. Создание корпоративного университета
2.2. Внедрение системы дистанционного обучения
2.3. Формулирование единых внутренних профессиональных стандартов по должностям
2.4. ...

Раздел 3. Мотивация
3.1. Внедрение системы оценки качества работы персонала в рамках проекта «Управление качеством»
3.2. Внесение изменений в систему KPI с целью повысить среднегодовую выручку компании на 25%
3.3. Развитие системы нематериальной мотивации: организовать постоянно действующий конкурс «Лучший по профессии» с призовым фондом с целью отбора лучших практик и удержания ценных сотрудников
3.4. ...

Раздел 4. Корпоративная культура, вовлеченность, климат
4.1. Создание корпоративного кодекса этики сотрудника компании
4.2. Выпуск корпоративного журнала
4.3. Внедрение практики решения рабочих задач в смешанных проектных группах (из разных подразделений) с целью увеличения показателей внедренных проектов
4.4. ...

Раздел 5. Кадровое администрирование
5.1. Внедрение единой автоматизированной системы для службы управления персоналом
5.2. ...

Важные выводы

HR-стратегия определяет, что изменить в работе с персоналом, чтобы он помог компании достичь стратегической цели. Спросите у сотрудников, что им мешает работать, и устраните эти факторы.

Нельзя создавать HR-стратегию, основываясь лишь на пожеланиях руководства компании. Опросите управленцев и работников, получите данные из HR-системы.

Если напишете HR-стратегию без участия сотрудников, рискуете не заметить часть проблем. Кроме того, люди не будут понимать суть HR-процессов и не станут поддерживать их.

14.2. Бизнес-игра. Фруктовый магнат.

Клиенты недовольны. Как показать сотрудникам, что они делают не так и что развивать.

Место действия – Всероссийская фруктовая компания (ВФК). Менеджеры по работе с клиентами, участвующие в игре, – сотрудники этой компании. У нее есть фруктопровода, по которым течет фруктоспирт, произведенный из груш. Другие организации хотят подключиться к трубопроводам. Для этого подают во фруктовую компанию заявки. Задача сотрудников компании – изучить каждую заявку, проверить, достаточно ли в ней данных, составить представление об организации-заявителе, принять или не принять документ. В итоге надо решить, подключать или не подключать организацию к фруктопроводу.

Описание игры «Фруктовый магнат»

Вы становитесь сотрудниками Всероссийской фруктовой компании. Она – эксклюзивный поставщик груш потребителям – юридическим и физическим лицам.

Сейчас фрукты – ключевой стратегический ресурс страны. Деятельность по покупке и продаже этого ценного сырья регулируется государством. Компании, осуществляющие передачу сырья потребителю, подлежат обязательному лицензированию. Этот ресурс могут использовать только граждане РФ и компании, зарегистрированные на территории государства.

Ваша компания обладает уникальной федеральной проводящей сетью – фруктопроводом, обеспечивающим доставку груш потребителям. Из груш вырабатывается фруктоспирт – основной вид топлива в настоящее время. Он заменил такие ресурсы, как природный газ, нефть и ее производные. Также из груш получают ценный витаминный комплекс – фруктовитамины. Это своеобразный элексир жизненной силы, который улучшает настроение, вызывает прилив бодрости, при этом не наносит вреда здоровью. Однако препарат быстро теряет свои полезные свойства, поэтому используется непосредственно после приготовления. Его активно применяют как обычные граждане, так и предприятия с интенсивным режимом работы для повышения производительности труда. Фрукты востребованы и в пищевой промышленности. В настоящее время особые условия фруктопотребления созданы государством для малого бизнеса как сектора экономики, в котором отрабатывают инновационные технологии.

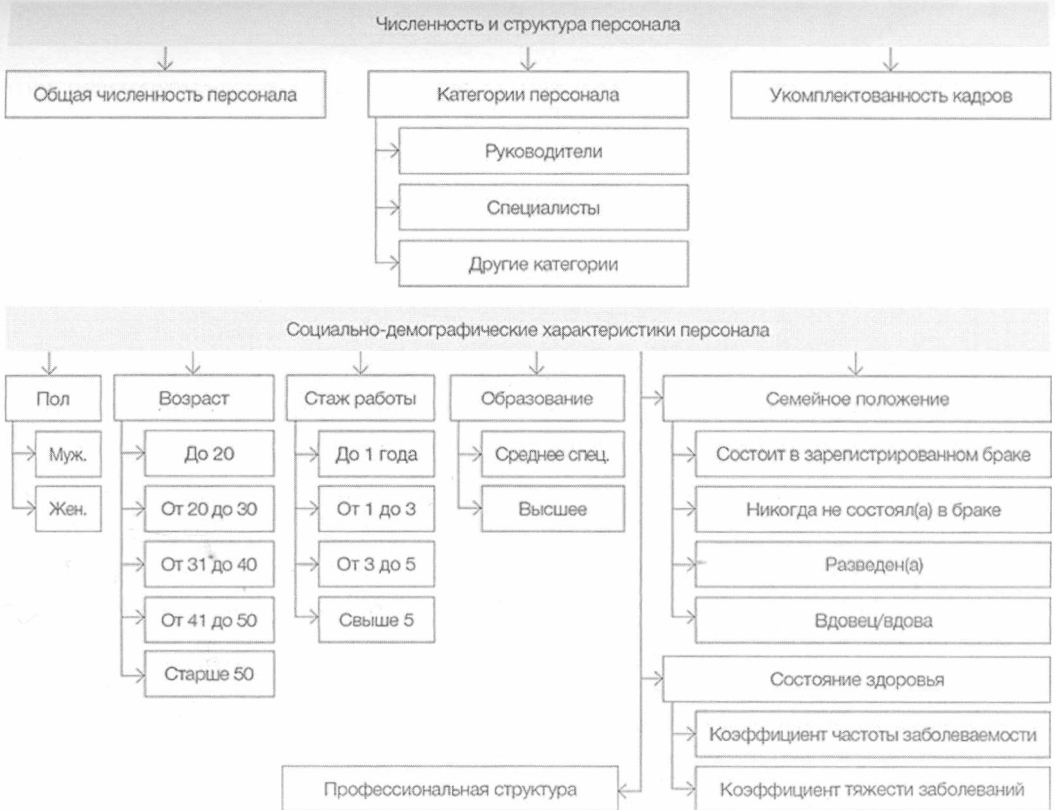
Фрукты – скоропортящееся сырье, максимальный срок их хранения составляет 1 месяц. Среднее потребление груш на 1 человека – 10 кг в месяц.

Вы работаете в подразделении, которое занимается присоединением фруктопередающих устройств производителей груш и фруктопринимающих устройств потребителей к фруктопроводу компании. Чтобы эту работу провели, заявитель направляет во Всероссийскую фруктовую компанию заявку, оформленную на ее официальном бланке.

Вопросы к размышлению:

1. По результатам игры оцените каждого из сотрудников.
2. На каком этапе возникают проблемы? В чем они заключаются?
3. Каким образом лучше решать конфликтные ситуации?

Схема. Направления исследования персонала компании



Исследование удовлетворенности сотрудников HR-процессами: блок «Мотивация» (фрагмент)

Выберите сначала подходящие значения в колонке «Значимость», а потом в колонке «Удовлетворенность»

№	Фактор	Значимость				Удовлетворенность			
		Не важно	Немного	Важно	Очень важно	Плохо	Так себе	Хорошо	Очень хорошо
1	Возможность профессиональной самореализации	01	02	03	04	01	02	03	04
2	Величина заработной платы	01	02	03	04	01	02	03	04
3	Возможности карьерного роста	01	02	03	04	01	02	03	04
4	Наличие корпоративных мероприятий	01	02	03	04	01	02	03	04
5	Нормальные условия труда	01	02	03	04	01	02	03	04
6	Участие в профессиональных конкурсах	01	02	03	04	01	02	03	04
7	Четкая взаимосвязь результатов работы с премиальной частью заработной платы	01	02	03	04	01	02	03	04
8	Возможность участия в программах корпоративного развития	01	02	03	04	01	02	03	04
9	Благоприятный психологический климат	01	02	03	04	01	02	03	04
10	Наличие социальной поддержки членов семьи	01	02	03	04	01	02	03	04
11	Возможность корпоративного обучения	01	02	03	04	01	02	03	04
12	Широкий набор стимулирующих доплат и надбавок	01	02	03	04	01	02	03	04

SWOT-анализ системы управления персоналом (первичный)

Сильные и слабые стороны (факторы внутренней среды)	Возможности и угрозы (факторы внешней среды)	
	Возможности: 1. Вузы, ведущие подготовку по профильным специальностям. 2. Новые технологии и инструменты поиска и привлечения сотрудников. 3. Удобное расположение офиса рядом с метро	Угрозы: 1. Ограниченность активных соискателей на рынке труда
Сильные стороны: 1. Высокий уровень компетентности руководителей. 2. Молодой энергичный коллектив. Позитивная атмосфера. 3. Отлаженные коммуникации во взаимодействии между подразделениями. 4. Руководство компании планирует расширять систему внутреннего обучения сотрудников	Выработать меры на стратегической сессии	Выработать меры на стратегической сессии
Слабые стороны: 1. Высокий уровень текучести кадров. 2. Низкое значение коэффициента внутренней мобильности. 3. Стрессовый характер работы	Выработать меры на стратегической сессии	Выработать меры на стратегической сессии

План стратегической сессии

№	Элементы стратегической сессии	Формат работы	Время
1	Вводная часть. Сбор ожиданий и постановка задачи мероприятия	Вступительная речь модератора. Приветствие каждого участника	10.00–10.20
2	Презентация фактической ситуации с персоналом на основании предварительного сбора и анализа. Озвучивание проблем	Доклад-презентация директора по персоналу	10.20–11.00
3	Генерирование идей, направлений, задач, путей решения проблем в области работы с персоналом	Мозговой штурм, общее групповое обсуждение	11.00–13.00
4	Перерыв на обед		13.00–14.00
5	Детальная проработка в мини-группах идей, которые получены в ходе мозгового штурма	Работа в группах, обсуждения	14.00–15.30
6	Перерыв на кофе, чай		15.30–16.00
7	Каскадирование целей и задач, формирование плана действий. Создание основных положений HR-стратегии	Обсуждение. Фиксирование результатов	16.00–18.00

Окончательный SWOT-анализ системы управления персоналом

Сильные и слабые стороны (факторы внутренней среды)	Возможности и угрозы (факторы внешней среды)	
	Возможности: 1. Вузы, ведущие подготовку по профильным специальностям. 2. Новые технологии и инструменты поиска и привлечения сотрудников. 3. Удобное расположение офиса рядом с метро	**Угрозы:** 1. Ограниченность активных соискателей на рынке труда
Сильные стороны: 1. Высокий уровень компетентности руководителей. 2. Молодой энергичный коллектив. Позитивная атмосфера. 3. Отлаженные коммуникации во взаимодействии между подразделениями. 4. Руководство компании планирует расширять систему внутреннего обучения сотрудников	1. Внедрять политику удержания и развития молодого коллектива, реализовывать корпоративные молодежные HR-проекты. 2. Во время презентации вакансии обращать внимание кандидатов на удобное расположение офиса	1. Разработать программу подготовки кадрового резерва. Закрывать ключевые вакансии за счет внутреннего резерва. 2. Составить программу повышения квалификации для подготовки профильных специалистов из числа сотрудников компании
Слабые стороны: 1. Высокий уровень текучести кадров. 2. Низкое значение коэффициента внутренней мобильности. 3. Стрессовый характер работы	1. Осваивать и применять новые технологии и инструменты поиска и привлечения сотрудников. 2. Разрабатывать и реализовывать HR-проекты для привлечения студентов и молодых специалистов из вузов профильных специальностей. 3. Составлять программы карьерного развития для удержания высокоэффективных сотрудников. 4. На этапе отбора отсеивать кандидатов с низкой стрессоустойчивостью	1. Максимально ориентировать кадровую политику на работу с внутренним трудовым потенциалом организации (мотивация и развитие) и выпускниками вузов

14.3. Обсуждение. Управление персоналом в обучающейся организации[40]

Вопросы к обсуждению:

1. В чем состоит особенность обучающейся организации?
2. Перечислите основные цели повышения квалификации и переподготовки работников. Какие причины делают обучение необходимым?
3. Приведите примеры из числа реально функционирующих организаций, в деятельности которых прослеживается реализация не менее трех характеристик обучающейся организации.
4. Оцените положение рассматриваемой организации на рынке относительно основных конкурентов.

Обучающимися называют организации, умеющие создавать, приобретать и использовать знания, способные своевременно изменить свою деятельность в соответствии с новой информацией или переменами во внешней и внутренней среде.

Впервые идею обучающейся (самообучающейся) организации выдвинул Питер Сенге в своей книге «Пятая дисциплина» в начале 90-х годов XX века. Важным источником конкурентного превосходства являются желание и способность организации постоянно учиться и быстро преобразовывать новые знания в действия. Питер Сенге пишет: «Все другие виды ресурсов — капитал, труд, сырье, даже технологии и знания — могут быть перехвачены или скопированы конкурентами, но никто не в состоянии купить, скопировать или воспроизвести способность организации учиться».

Обучающейся организацию делают работающие в ней люди. Организация становится обучающейся только тогда, когда на каждом уровне в ней работают люди, настроенные на обучение и развитие, практикующие именно такой подход к своей жизни и труду.

Превращение организации в обучающуюся предполагает системную работу с персоналом, начиная от отбора и заканчивая мотивацией труда и организационной культурой. Такая системная работа может быть начата только в одном случае, если в нее поверит и ее начнет настойчиво претворять в жизнь руководство компании. Это в первую очередь работа по следующим направлениям:

- Поиск, отбор и адаптация новых работников.
- Обучение и повышение квалификации.
- Управление знаниями.
- Оценка персонала.
- Мотивация персонала.
- Организационная культура.
- Система сбора и внедрения предложений работников.
- Информационная политика.

---

[40] Автор: М. Магура http://www.top-personal.ru/issue.html?2178

Поиск, отбор и адаптация новых работников

В обучающихся компаниях новых работников стремятся подбирать с учетом не только сегодняшних требований, но и тех требований, которые данная должность (работа) предъявит к ним в будущем. Среди важнейших критериев отбора в обучающуюся организацию в первую очередь учитывается способность работника к развитию, его готовность внести свой вклад в развитие компании, его умение успешно сотрудничать с другими людьми. Соответствие нового работника этим требованиям играет важную роль и на этапе отбора, и на этапе его адаптации в организации в первые месяцы после приема на работу. Особый упор при отборе новых сотрудников в обучающихся организациях делают на их ценности.

Это означает, что при принятии окончательного решения о приеме на работу нового сотрудника, оценке его ценностных ориентаций уделяется не меньшее внимание, чем определению степени его соответствия требованиям должности. Например, в компании Procter & Gamble кроме послужного списка кандидатов учитывают глубину их убеждений, цели, интересы, ценности, во что они верят. Кандидатов всегда спрашивает: «К чему вы стремитесь, чего хотите достичь?» Обучающиеся организации при поиске работников, подходящих для заполнения имеющихся вакансий, никогда не забывают об укреплении команды в целом. Это предполагает что-то вроде «инвентаризации» людей на ключевых позициях:

1. Какие навыки требуются для достижения новых целей?
2. Какой процент людей на ключевых постах сможет добиться нового уровня результатов?
3. Достаточно ли у нас людей для осуществления новых планов роста?
4. Кто те сильные сотрудники, на которых можно опереться, а кто будет мешать нам добиться успеха?

Когда банк SunTrust провел такую «инвентаризацию», оказалось, что 10 % из 200 руководителей различных направлений работают недостаточно эффективно, а 20 % занимают должность, для которой они недостаточно компетентны. При аналогичной «инвентаризации» талантов в PerkinElmer ее CEO Грег Самме обнаружил, что нужно заменить 80 из 100 высших руководителей. Половина сотрудников для замены была найдена внутри компании, а другая половина пришла со стороны.

Обучение и повышение квалификации

Организации способны чему-либо научиться только тогда, когда чему-то учатся их работники. Правда, это еще не гарантирует, что в итоге мы получим обучающуюся организацию. Но без обучающихся людей точно ничего не получится. Управляющий директор компании «Toyota Россия» Питер Энгель в интервью, которое он дал 9 декабря 2008 года, сообщая о шагах, которые предпринимаются в условиях кризиса, указал, что особенно важным направлением компания считает обучение персонала. Это делается для того, чтобы оптимизировать бизнес-процессы, до чего в «спокойные» времена не доходили руки, и наилучшим образом использовать имеющиеся ресурсы.

В свое время Арье Де Гейз, работавший в тот момент координатором группы планирования в корпорации Royal Dutch/Shell опубликовал в журнале «Harvard Business Review» статью, которая называлась «Planning as Learning»

(«Планирование как обучение»). Хотя автор был мало кому известен, эта статья наделала много шума. Арье Де Гейз утверждал: «Мы понимаем, что единственное конкурентное преимущество компании будущего — это способность ее менеджеров учиться быстрее, чем их конкуренты».

Эту же идею поддерживает и Джек Уэлч, возглавлявший на протяжении 20 лет компанию «Дженерал электрик», которая и сегодня продолжает удивлять темпами своего развития: «Наша политика подчинена базовому соображению: конечными источниками конкурентного превосходства являются желание и способность организации постоянно учиться и быстро преобразовывать новые знания в действия». Важнейшим условием успеха в деле обучения и развития персонала является поддержка и активная позиция высшего руководства. Так, Энди Гроув — председатель совета директоров компании Intel — считает, что обучение сотрудников — это прямая обязанность руководителей, а не только отдела персонала.

Когда компания General Electric переживала трудный период в своем развитии, ее руководитель Джек Уэлч в сотрудничестве с крупнейшими школами бизнеса организовал на предприятиях серию семинаров продолжительностью в два с половиной дня, посвященных проблеме лидерства, представлению о будущем и переменам. Особое внимание в компании уделялось обучению руководителей. Джек Уэлч присутствовал на каждой программе повышения квалификации высших руководителей, которая проводилась в учебном центре General Electric в Кротонвилле, делясь со слушателями своим видением будущего компании, рассказывая о предстоящих переменах в организационной культуре. «Мы превратили Кротонвилль в то место, где представители высшего руководства и лучшие представители среднего звена обменивались идеями, обсуждали наш подход к ведению дел и должны были намного лучше узнать и понять друг друга».

Нужны особые процедуры, стимулирующие руководителей уделять должное внимание обучению и развитию подчиненных. Так, в компании Motorola введена практика, которая называется Individual Dignity Entitlement («определение персональных достоинств»).

Это — ежеквартальный опрос работников, который напрямую обусловливает размер премий, получаемых их руководителями. Вопросы, на которые необходимо ответить, призваны оценить как рабочий настрой сотрудников, так и работу руководителей по созданию условий, необходимых для их обучения и развития:

1. Считаете ли вы, что ваша работа значима и вносит вклад в успех компании Motorola?
2. Придерживаетесь ли вы соответствующих правил поведения на рабочем месте и обладаете ли достаточной базой знаний, чтобы добиваться успеха?
3. Оценивалась ли необходимость вашего обучения и был ли вам обеспечен доступ к нему для постоянного совершенствования профессиональных навыков?
4. Есть ли у вас план развития карьеры, можно ли считать его дерзким, достижимым и действуете ли вы в соответствии с этим планом?

5. Получали ли вы за последние 30 дней справедливые положительные или отрицательные отзывы о своей работе, которые помогли вам ее улучшить или продвинуться в выполнении плана развития карьеры?

6. Проявляет ли непосредственный руководитель чуткость к вашим личным проблемам?

Один из способов интенсифицировать обучение сотрудников, которым активно пользуются обучающиеся организации, — превратить практически каждое мероприятие, которое проводится в компании, в обучающее. Люди учатся на выездных совещаниях, посвященных вопросам организационного развития, при регулярном подведении итогов работы подразделений или компании в целом, при проведении корпоративных праздников или процедур награждения лучших работников.

Управление знаниями

Процесс управления знаниями — это совокупность действий, предпринимаемых организацией, для управления как формализованными знаниями (то есть, знаниями, содержащимися в отчетах, инструкциях, технологиях, базах данных и т. п.), так и неформализованными знаниями, идеями, опытом, содержащимися в головах их сотрудников. Создание и интенсивное использование эффективной системы управления знаниями является важной отличительной чертой обучающихся организаций. Формы управления знаниями могут быть самыми разными.

Во многих организациях наиболее существенным компонентом управления знаниями являются регулярные встречи профессионалов, объединенных общими интересами, относящихся к одной профессиональной группе и стремящихся поделиться своим опытом. Такие сообщества существуют в компаниях Hewlett-Packard, Chevron, Xerox, World Bank и др.

В Hewlett-Packard команда по перестройке корпорации сумела добиться сокращения издержек в системе поставок принтеров на 30 млн долл. Необходимые знания ими были получены через одну из внутренних информационных сетей, связавших тысячи служащих компании.

В США ряд больниц создали систему учета врачебных ошибок. Рассмотрение ошибок обезличено, никаких ссылок на то, кто и какую ошибку совершил. В течение 2 лет действия программы анализа ошибок их число снизилось более чем на 50 %. Компания Chevron запустила программу сокращения текущих расходов. Упор был сделан на готовность работников компании к постоянному обновлению своих знаний. В Chevron были созданы 13 команд, которые должны были выявлять и распространять в компании знания, для того чтобы добиться сокращения расходов.Только за первый год одна из команд дала экономию в 150 тыс. долл.

Обучающиеся компании регулярно проводят встречи представителей различных структурных подразделений или даже разных организаций, которые делятся друг с другом идеями и новыми перспективами.

Оценка персонала

Задача руководителей в обучающейся организации состоит в том, чтобы использовать оценку подчиненных в качестве важнейшего инструмента их профессионального развития и повышения эффективности работы. Оценка подчиненных призвана показать руководителю, что следует сделать для того, чтобы завтра ра-

ботник смог достичь существенного прогресса, а для работника оценка выступает как обратная связь, подсказывая, что следует улучшить в своей работе.

Естественно, такая оценка не сводится к аттестации, которая проводится раз в три года. Оценка персонала в обучающихся организациях осуществляется гораздо чаще. В одних компаниях — раз в квартал или раз в полгода, в других — ежегодно с использованием особой оценочной формы. Кроме того, каждый руководитель в обучающейся компании широко использует разные методы оценки персонала в процессе индивидуальной работы с подчиненными и с коллективом в целом: контроль работы подчиненных в разных его видах, практика подведения итогов, самооценка сотрудниками собственной работы, введение соревновательных процедур с определенной системой оценочных критериев.

Специфика оценки персонала в обучающихся организациях состоит в ее ориентации на завтрашний день, на развитие. При этом речь идет не только о развитии оцениваемых сотрудников, но и их коллег. Руководители должны хорошо представлять, кто из их подчиненных будет готов занять место сотрудника в том случае, если тот будет переведен на более ответственную или сложную работу, на более высокую должность.

Для пересмотра системы показателей и расширения арсенала методов, используемых в процессе оценки персонала, нужна совместная деятельность руководителей всех уровней. При этом руководители высшего звена должны осознать, что все планы повышения эффективности в работе компании обречены на провал, если своевременно не будут внесены необходимые изменения в практику оценки ключевых категорий сотрудников.

Мотивация труда

Вопросам мотивации труда в обучающихся компаниях уделяют самое пристальное внимание. Для обучающихся компаний важно стимулировать у сотрудников определенное отношение к работе — инициативу, стремление к поиску улучшений, установку на профессиональное развитие. Важная особенность обучающихся компаний — способность учиться на своих ошибках. Эту способность компании стремятся развивать у своих сотрудников.

Здесь мы можем сослаться на опыт российских компаний, таких как «Инструм-Рэнд», «Независимая лаборатория «Инвитро», ОАО «Мебельная компания «Шатура». Это компании, которые активно используют обучение на собственных ошибках для развития и повышения эффективности работы. При этом ошибки, конечно же, никто не приветствует, но в обучающихся компаниях допускают, что они являются необходимой платой за риск и за обновление.

В ОАО «Мебельная компания «Шатура» сотрудники уже десять лет работают под лозунгом «Не принимай брак, не производи брак, не передавай брак дальше». Если рабочий на конвейере получает дефектную деталь, замечает ее и откладывает в сторону, компания платит ему за такую деталь, как за годную. Если сотрудник сам произвел брак и не стал передавать его дальше, ему также выплачивается премия, размер которой определяется стоимостью производства дефектной детали. Однако если работник допускает брак и передает его дальше и это обнаруживается на следующем участке конвейера, компания такого работника штрафует в размере десятикратной стоимости операции. По словам Валентина

Зверева, генерального директора компании, система уже более 10 лет работает настолько хорошо, что улучшать ее или отказываться от опыта в «Шатуре» не видят смысла. Процент брака в компании снизился с единиц до 0,012. В условиях кризиса многие компании испытывают большие затруднения в использовании материальной мотивации. В инвестиционной группе «Абсолют» в условиях кризиса решили шире использовать средства нематериальной мотивации. Требовалось преодолеть распространенное заблуждение многих руководителей, что на фоне сокращений люди будут держаться за свои места и начнут лучше работать. Однако эти ожидания не оправдались. В феврале в компании впервые провели награждение лучших сотрудников и лучшего подразделения 2008 года (раньше в основном поощряли бонусами). Устроили праздник, рассказали о достижениях победителей и вручили им символические звездочки. Мероприятие получило хорошие отклики, и его решили проводить ежегодно.

Организационная культура

Питер Сенге очень точно сказал: «Только изменив наш способ мыслить и взаимодействовать с другими людьми, мы сможем изменить политику и практику управления». Обучающиеся организации стремятся создать среду, в которой каждый работник компании мог бы полностью проявить свои возможности. Это в полной мере реализуется в системе «бережливого производства» (lean production), когда установка на постоянные улучшения в работе становится требованием к работе и рабочему поведению каждого сотрудника компании.

В обучающейся компании руководство нацелено на создание такого климата, в котором работники не только сами стремятся вносить свой вклад в развитие компании, но и ожидают такого же поведения от своих коллег. В обучающейся организации работник, ориентированный только на исполнение данных ему поручений, не проявляющий инициативы и не вносящий заметного вклада в развитие бизнеса, становится белой вороной. Председатель совета директоров известного рекламного агентства так говорит об этом: «...Нам очень трудно держать сотрудников, не вносящих вклад в развитие компании. Не потому, что мы требуем от людей невозможного, а из-за того, что их коллеги возражают и открыто выражают свое недовольство».

В обучающихся организациях люди постоянно ищут возможности для улучшений в собственной работе, в работе их подразделения или в работе всей организации. Такой настрой стимулируется созданием организационной культуры, поощряющей открытое признание проблем всеми — от рядового сотрудника до представителей высшего руководства. Для многих компаний создание такого климата требует радикальных перемен в кадровой политике и во взаимоотношениях руководства и персонала.

Лидер мирового автопрома компания Toyota вопросам организационной культуры в развитии бизнеса уделяет особое внимание. В каждом подразделении работников поощряют к постоянному поиску улучшений в работе. Один из принципов, который отличает управление в компании Toyota, гласит: «Станьте обучающейся структурой за счет неустанного самоанализа и непрерывного совершенствования (кайдзен)».

Система сбора и внедрения предложений работников

Наличие эффективной системы сбора и внедрения предложений работников является отличительной чертой обучающихся организаций. Они стараются создать такой порядок, который не только дает практические результаты, но и формирует мышление и отношение к делу сотрудников.

Кэндзиро Ямада, директор распорядитель Japan Human Relations Association, обобщая опыт многих компаний, внедривших у себя подобную практику, говорит, что система предложений обычно проходит три этапа:

1. На первом менеджмент должен помочь сотрудникам подавать идеи, пусть самые простые, по улучшению методов своей работы и цеха. Это поможет людям задуматься над тем, как они выполняют свою работу.

2. На втором этапе менеджмент должен сделать акцент на обучении сотрудников. Чтобы подавать более качественные предложения, они должны уметь анализировать проблемы в их окружении, а это требует специальной подготовки.

3. И лишь на третьем этапе, когда сотрудники не только заинтересованы, но и подготовлены к такой работе, менеджмент может поставить вопрос об экономическом эффекте поданных предложений.

Руководители должны понимать, что для внедрения этой системы может потребоваться не один год. При этом большой ошибкой будет попытка пропустить один или даже два этапа и одним прыжком перейти к третьему.

Руководство Royal Dutch/Shell активно поддерживает выдвижение новых идей сотрудниками компании, сочетая Интранет, особые дни, отводимые для «мозгового штурма», и представление новых идей комиссии, которая обладает правом решать их дальнейшую судьбу. Поисковые группы предлагают новые идеи комиссии менеджеров; если комиссия находит идею ценной, группа получает разрешение на ее дальнейшее развитие и соответствующую финансовую поддержку. Этот подход используется для финансирования до 30 % исследований и разработок. Размер субсидий колеблется в пределах от 100 до 600 тыс. долларов.

В компании General Electric проводят двух-трехдневные рабочие семинары, на которых работники прорабатывают пути решения проблем компании. При этом руководство участвует в этих семинарах и на месте принимает решения по каждому из предложений.

В авиакомпании Southwest Airlines организована прямая бесплатная круглосуточная линия связи специально для приема предложений от сотрудников. В обработке полученных сообщений участвуют и пилоты, и стюардессы, и механики, и сотрудники служб безопасности. Они должны изучить каждое предложение и в течение 48 часов послать сотруднику, отправившему сообщение, один из трех ответов: «мы исправили это», «мы не собираемся исправлять это и вот почему» или «мы должны изучить эту проблему дополнительно и рассчитываем ответить Вам к (дата)». В течение трех лет после открытия этой горячей линии в компании принимается более 200 обращений в неделю.

Информационная политика

Обучающиеся компании большое внимание уделяют поддержанию высокой информированности персонала по ключевым вопросам, рассматривая информирование не только в контексте повышения профессиональной эффективности сотрудников, но и как средство повышения их приверженности организации. Толь-

ко приверженный персонал, принимающий близко к сердцу интересы бизнеса, испытывающий более высокую личную ответственность за успехи и поражения компании, готов максимально содействовать ее развитию.

Когда в компании General Motors приняли решение заняться широким распространением информации, то это рассматривалось как важная мера по наведению мостов через пропасть, разделяющую руководство и рабочих. В Гиере, на огромном заводе «Шевроле» управляющие сообщали рабочим, сколько составляют прямые затраты на оплату труда, во что обходится вторичное сырье, какие получены прибыли (или понесены потери) и как все это соотносится с намеченными целями. В прошлом General Motors не допускала к этой информации даже мастеров. Руководство General Motors пришло к выводу, что выгоды, получаемые таким образом, перевешивают любой вред, который может принести раскрытие важной для конкурентов информации.

Эд Карлсон, когда он был президентом Unated Airlines, говорил: «Ничто так не снижает дух рядовых работников, как отсутствие информации. Карлсон предоставлял персоналу те статистические данные о ежедневных операциях, которые ранее считались слишком секретными, чтобы их можно было доверять рядовым исполнителям. Точно так же в компании Blue Bell руководство делится с персоналом сведениями о сравнительных итогах по эффективности работы компании. Каждому сотруднику доступны данные о результатах, достигнутых отдельными работниками, бригадами и подразделениями.

Методы доведения информации могут быть самыми разными. Например, компания Continental, чтобы больше вовлечь своих служащих в процесс организационных преобразований, разместила в разных офисах компании 650 информационных табло. С их помощью публиковалось все, что нужно было знать сотруднику Continental о своей компании, — от ежедневных новостей до результатов работы компании за последние 24 часа. Кроме того, по пятницам президент компании записывает голосовую почту, обобщая работу, выполненную за неделю.

Каждый месяц президент компании совместно с отделом персонала проводит день открытых дверей, в ходе которого служащие могут задавать вопросы, выпускается газета, информирующая людей о том, что происходит в компании. Раз в квартал по домашним адресам сотрудников компании рассылается журнал Continental Quarterly, а два раза в год — также видеоматериалы с информацией о положении дел в компании и подборка газетных и журнальных публикаций. Эти видеоматериалы готовятся для полугодовых собраний сотрудников компании, когда руководство объезжает девять главных предприятий, чтобы представить максимальному числу сотрудников свежую информацию о прогрессе в компании.

Роль руководства в превращении организации в обучающуюся

Председатель правления одной из крупнейших американских сталелитейных компаний, участвуя в семинаре по проблемам, с которыми отрасль столкнулась еще в начале 60-х годов, своеобразно объяснил возрастающее доминирование в отрасли компаний ФРГ и Японии. Он заявил, что их заводы более эффективны, так как построены после Второй мировой войны. «Мы бы тоже стали богаче, — заявил председатель, — если бы наши заводы, так же как и их, были разрушены во время войны». И тут сзади раздалась реплика: «Я полагаю, сэр, что это

было бы верно только в том случае, если бы наши менеджеры при этом были заперты внутри».

Эта мрачная шутка, к сожалению, актуальна и сегодня. Многие руководители искренне убеждены в том, что и в условиях кризиса ничего менять в работе не надо. Надо лишь сокращать издержки — уволить лишний персонал, снизить затраты на оплату труда, отказаться от большинства инвестиционных проектов.

Для перевода организации в состояние обучающейся необходимо обучение руководителей для того, чтобы они могли вносить больший вклад в повышение эффективности и развитие бизнеса. Именно обучению персонала и руководителей в условиях кризиса уделяют наибольшее внимание обучающиеся компании. Российские же компании обучению персонала и руководителей в условиях кризиса стали уделять существенно меньше внимания. В рамках финансового оздоровления во многих компаниях программы обучения были урезаны или полностью отменены.

Создание обучающейся организации — это процесс, который запускается руководством и результаты которого проявятся далеко не сразу. Прежде чем обучаемость организации будет обеспечена усилиями ее персонала, идея развития, установка на рост эффективности бизнеса и стремление к обучению должны захватить высшее руководство. Стремление к обучению и развитию распространяется в организации сверху вниз. У российских компаний нет выбора. Выжить в условиях кризиса, в условиях быстро меняющейся и агрессивной рыночной среды смогут лишь обучающиеся организации. Это организации, способные системно построить работу с персоналом, используя все основные направления кадрового менеджмента (отбор, обучение, оценку, мотивацию и др.). Но для того чтобы идеи обучаемости овладели умами руководителей российских компаний, необходим толчок — ясное понимание того, что альтернатива обучаемости — это потеря конкурентных преимуществ, быстрая деградация и смерть бизнеса.

Является ли ваша организация обучающейся?

Как и люди, компании отличаются друг от друга уровнем готовности к обучению. Некоторые из них действуют более закрыто и осторожно, другие с готовностью приобретают новые знания и новые взгляды. Д. Джой-Меттьюз, Д. Мегинсон и М. Сюрте предлагают определить, в какой степени для вашей компании присущи характеристики обучающейся организации.

Чем больше ваших ответов попало в графу «Свойственно нам в высокой степени», тем больше ваша компания приближается к обучающейся. Тезисы, приведенные в левом столбце таблицы, показывают, что решающая роль в превращении организации в обучающуюся принадлежит высшему руководству. Практикой обучающихся организаций уже выработаны определенные принципы, которые обозначают и зоны ответственности руководства.

Ниже приведены 10 принципов обучающихся организаций.

1. Обучаться быстрее конкурентов.
2. Искать возможности обучения внутри организации (обмен опытом, решение проблем, распространение знаний).
3. Искать возможности обучения за пределами организации (у поставщиков и потребителей).

4. Сквозное обучение (от высшего руководства до рядовых работников).
5. Постоянно выявлять проблемы, требующие решения.
6. Создавать сценарии будущего и обучение ориентировать на эти сценарии.
7. Применять на практике то, чему научились, и учиться на основе каждодневной практики.
8. Обучаться быстрее, чем меняется внешняя среда.
9. Искать новые области для обучения.
10. Обучаемость программируется сверху.

Если руководство вашей компании не разделяет и не придерживается большинства из этих принципов, тогда и главный выигрыш обучающихся компаний — эффективность и развитие — достанется кому-то другому, а не вам.

14.4. Кейс «Шесть HR-трендов 2018 года»[41]

Список трендов на следующий год и факторы, которые повлияют на работу HR в 2018 году.

1. Персонализация подходов к управлению персоналом

К 2018 году отношение к сотрудникам в большинстве компаний приобретает человеческое измерение. Размышления о больших данных дают обратный эффект: каждый сотрудник становится не просто частью группы, абстрактной «целевой аудитории», а является носителем уникальных свойств. Перед HR возникает задача удовлетворения индивидуальных потребностей. Еще не пройденный до конца talent management кто-то уже попробует превратить в управление потенциалом.

Руководители начинают пристально следить за развитием сотрудника внутри компании: проявляется запрос на индивидуальные пакеты бонусов и ДМС для каждого работника, на реализацию идей, которые «подслушаны» в коллективе, а не скопированы из опыта других организаций. Растет интерес к программам благополучия сотрудников — well-being, которые должны помочь сохранить баланс работы и личной жизни и повысить производительность труда, вовлеченность и удовлетворенность трудом.

Екатерина Гаврилова, генеральный директор Digital HR: «Уверена, 2018 год должен подготовить больше сервисов, которые помогут автоматизировать заботу компании о специалистах, включая соцпакеты и бонусы для сотрудников. Появление своеобразных маркетплейсов для соцпакетов поможет компаниям разнообразить вознаграждение сотрудников, а специалисты смогут проще ими воспользоваться».

С другой стороны этого тренда — отношение самих сотрудников к своей карьере. Бум карьерного коучинга, консультирования и психотерапии поддерживает осознанный подход к профессиональному развитию.

«В 2018 году тема управления карьерой сотрудников и личной карьерой будет развиваться, — уверена Светлана Смольникова, генеральный директор кадро-

[41] https://hh.ru

вого агентства «Люди дела» и сооснователь «Школы карьерного менеджмента». — Уже сейчас мы видим запрос от крупного бизнеса на пересмотр подходов к работе с кадровым резервом, введение позиции внутреннего карьерного консультанта, проведение обучения сотрудников на тему управления карьерой».

2. Новый виток развития корпоративного обучения

Развитие потенциала неразрывно связано с обучением. Появление новых программ обучения внутри компаний подтверждает эту тенденцию: организации придумывают свои методы, создают удобные системы внутри или кастомизируют рыночные решения. Микрообучение, менеджмент знаний, наставничество и менторство, оценка потенциала — эти направления в 2018 году продолжат свое развитие.

Валерия Лущикова, менеджер продуктов «Академия» и Оценка талантов» HeadHunter: «Мы ожидаем в следующем году смену парадигмы. Традиционный подход «назначить обучение — проверить результаты» во многих компаниях трансформируется в более демократичный «дать возможности — смотреть на продуктивность». Становятся популярными открытые библиотеки обучающих материалов, доступные в режиме 24/7. Что это означает для сотрудников: меньше обучения «для галочки», с одной стороны, и больше ответственности за собственное развитие — с другой. Что это дает работодателям: мотивированные и талантливые сотрудники еще быстрее приобретают навыки и профессионально растут.

В 2018 году ожидается активное развитие онлайн-форматов за счет мессенджеров и чат-ботов. Первыми эту тропу проторят работодатели из ретейла и производства, где у многих сотрудников просто нет других устройств, кроме смартфонов. Обучение будет доставляться туда, где находится сотрудник, в тот момент, когда оно ему понадобилось, в сжатой и максимально практичной форме».

Обучение перестает быть сугубо прикладным: к традиционным welcome-курсам для новичков добавляются лекции по тайм-менеджменту и другим общим дисциплинам. Прежде всего ценится желание самих сотрудников поделиться знаниями.

Михаэль Гермерсхаузен, управляющий директор рекрутинговой компании Antal: «Неспециализированные навыки, обеспечивающие успешное участие в рабочем процессе, — или soft skills — становятся все более важными для сотрудников любых специализаций. Все больше технических, рутинных задач можно автоматизировать, и на первый план выступает важность успешного взаимодействия с командой и коллегами. Такое взаимодействие невозможно без развитого эмоционального интеллекта. Именно эмоциональный интеллект станет одной из востребованных компетенций как среди менеджеров, так и среди специалистов в ближайшие несколько лет».

Дмитрий Рафальский, управляющий партнер Brainінglab: «Развитие инноваций продолжит оказывать влияние на рекрутинг. Невозможно знать, какие позиции останутся в компании хотя бы в ближайшие пять лет, поэтому HR-менеджеру и отделу внутренних коммуникаций необходимо быть начеку и в прямом смысле предсказывать навыки и компетенции, которым нужно обучаться сотрудникам уже сейчас».

3. Рост количества технологических решений для HR

Если западный рынок вовсю использует технологические решения в почти любых направлениях корпоративной жизни, то в России рынок HR-технологий практически ограничивается решениями для рекрутинга. При этом некоторые компании с развитым ИТ-департаментом могут похвастать собственными разработками, которые потянут на готовый рыночный продукт.

«В следующем году количество компаний, которые развивают технологии в области HR, однозначно будет увеличиваться. Речь не только про Россию, но и про мир, — Арик Ахвердян, генеральный директор VCV. — Хотя, стоит отметить, что и на российский рынок приходят такие игроки, как SmartRecruiters, что говорит о том, что они видят спрос. Самым горячим пирожком в технологиях, конечно, является искусственный интеллект. За ним идет блокчейн. Многие компании инвестируют в собственные разработки, и опыт этого года показал, что есть успешные кейсы».

Александр Сидоров, руководитель направления анализа данных HeadHunter: «Борьба за таланты и экономические условия в 2018-2019 годах приведут к росту HR-технологий с элементами искусственного интеллекта, предназначенных для:

– поиска работы — job-порталы, которые станут позволять это делать быстрее и проще, выиграют конкуренцию за кандидатов, которые стремятся сменить компромиссное место работы;
– поиска лучших специалистов, в том числе которые не находятся в активном поиске работы или у которых текущая работа не вполне отражает их компетенции и опыт;
– учета при таком поиске прогнозов времени их работы и KPI на новом месте;
– массового, но качественного, целевого и высокотаргетированного информирования потенциальных кандидатов о новых возможностях;
– выявления ценных сотрудников, которые хотят уйти из компании, чтобы точечно применять к ним меры по удержанию и мотивации;
– привлечения и скрининга кандидатов, особенно на массовые позиции;
– упрощения и автоматизации работы HR-менеджеров — для организации работы с сотрудниками и кандидатами, документооборота;
– помощи в принятии решений — как на основе анализа рынка труда, так и для оценки вероятности различных событий и выявления зависимостей.

Использование таких HR-технологий позволят компаниям-инноваторам нарастить отрыв от конкурентов, которые используют устаревшие и менее эффективные инструменты».

Екатерина Гаврилова, генеральный директор Digital HR: «Важно собирать обратную связь с коллектива, чтобы понимать состояние командного духа — мы используем Officevibe. Он помогает проводить еженедельно анонимные опросы сотрудников, берёт обратную связь при изменениях в компании — в общем, многим организациям пригодились бы аналоги на русском языке. От автоматизированных удобных решений выиграют как сотрудники, так и руководители компаний».

4. Первые подходы к искусственному интеллекту

Для создания искусственного интеллекта нужны данные. К 2018 году «озера данных» — data lakes — есть у крупных и ИТ-компаний, но революционные шаги в этом направлении еще не сделаны.

В ноябре 2017 года поиск вакансий с помощью искусственного интеллекта появился на hh.ru. В следующем году эта практика может распространиться и на некоторые другие решения от HeadHunter. Борис Вольфсон, директор по развитию компании, уверен, что в новом году стоит ждать новых интересных решений на основе big data: «К популярным темам относятся различные чат-боты и голосовые боты, которые пока представляют собой фактически сценарные опросники. Но в 2018-2019 годах, мы считаем, в них могут появится элементы искусственного интеллекта».

Полина Хабарова, заместитель генерального директора по работе с персоналом компании КРОК: «Большинство трендов находятся в стадии накопления. Например, сегодня много говорят о перспективной технологии управление большими данными (big data), но мало кто использует все возможности работы с ней, так как для этого требуется обладать достаточным количеством собственных «озер данных». Мы движемся в эту сторону».

5. Гибкость

Гибкость во всех смыслах — важное качество для компании в 2018 году. Тренинги по scrum и kanban стали обязательными во многих организациях: в agile-религию поверил не только Герман Греф. А те, кто с термином пока не знаком, подспудно приобщаются к гибким методологиям, даже не подозревая об этом: в условиях быстрых изменений те, кто не умеет перестраиваться, исчезает с рынка.

Марк Розин, управляющий партнер «Экопси»: «Ключевой тренд, который я бы отметил в моделях организационного развития — стремление компаний стать более гибкими, инновационными. Именно поэтому многие организации начинают внедрять agile, создавать инновационные острова, цифровизироваться, менять свои структуры и организационное управление так, чтобы обеспечить большую гибкость и скорость принятия решений.

Связано это и с объективными факторами: действительно, повысилась скорость изменений, компаниям требуется постоянно следить за технологиями и оперативно их внедрять или подстраиваться под них. Но есть еще и другой фактор — произошла своеобразная революция: идеи agile и бирюзовых организаций стали популярны. Свою роль в этой популяризации сыграли и Герман Греф, и множество публикаций в СМИ. Сочетание объективной потребности и популяризации идей привело к стремительному росту запросов на их внедрение».

Гибкость также означает нестандартный подход к решению задач. Временный и удаленный персонал стал нормальной практикой для компаний, особенно в условиях борьбы за таланты. Сотрудники внутри организации стали чаще перемещаться между департаментами, образуя проектные команды.

Анна Бурова, руководитель отдела кадрового консультирования кадровой компании ManpowerGroup Russia & CIS: «Компании окончательно освоят методы проектной работы, создания гибких команд, привлечения одновременно парт-

тайм-сотрудников, фрилансеров, хоум-офис-сотрудников и так далее. Методы работы с персоналом будут адаптироваться с учетом этого. Подбор временного персонала даже на позиции квалифицированных специалистов будет все более распространен».

Дмитрий Рафальский, управляющий партнер Brainінglab: «Digital-трансформация культуры организации в этом году стала не просто трендом, а необратимой реальностью и необходимостью. Процесс изменения бизнеса через переосмысление подхода к стратегическому планированию, внедрение инноваций и адаптация бизнес-моделей к условиям современной цифровой экономики проходят сейчас все традиционные бизнесы. И почти все сталкиваются с проблемой формального принятия, а иной раз и полного игнорирования со стороны менеджмента компании».

6. Интеллектуализация труда

Дискуссии о том, когда человека заменит робот, утихли, и от слов компании постепенно переходят к действиям. В новом мире люди не обязательно оказываются лишними: кассиры получают в руки мобильные кассы, «кадровики» избавляются от рутинных задач и берутся за оптимизацию процессов. Главный вопрос — совпадает ли скорость изменений со скоростью обучения?

Татьяна Бурянина, руководитель департамента общего подбора рекрутинговой компании ManpowerGroup Russia & CIS: «С учетом текущей ситуации и тенденций автоматизации ряда процессов мы можем предположить снижение количества вакансий в направлении обработки информации, кол-центров, профессий, связанных с простейшими рутинными задачами. Одна из важнейших тенденций — готовность переучиваться, овладевать новыми навыками и знаниями. Наиболее востребованными будут именно те кандидаты, которые смогут оперативно подстраиваться под происходящие метаморфозы, подобная гибкость мышления и возможность выполнения ряда разнообразных задач будут наиболее ценны для компаний».

Анастасия Попадина, начальник управления подбора, развития и оценки персонала, «РосЕвроБанк»: «Предполагаю, что в банковском секторе произойдет максимальное упрощение и сокращение процессов: начиная от подбора и приема, заканчивая увольнением. Кроме того, важно уделить серьезное внимание корпоративной культуре: с одной стороны, максимально сдерживать текучесть лучших, с другой стороны, расставаться с неэффективными «процессными» сотрудниками (таковы реалии бизнеса сейчас). Большим пластом работы в корпоративной культуре банковского сектора будет задача поменять восприятие и мышление сотрудников на предпринимательское. Банки никому ничего не должны, это не бюджетные структуры. Каждый работник банка должен учиться мыслить как предприниматель, болеть за результат, сокращать неоправданные расходы, перестраивать ненужные процессы».

Полина Хабарова, заместитель генерального директора по работе с персоналом компании КРОК: «В рамках цифровой экономики HR становится более технологичным. Мы уходим от тяжеловесных корневых систем к гибким программам и сервисам по подписке, которые помогают решать отдельные задачи, но при

этом могут синхронизироваться друг с другом. Один из главных трендов — это интеллектуализация труда. Рутинные повторяющиеся процессы уйдут на поддержку роботам и ботам, а сотрудники смогут больше времени уделять креативным задачам и проработке идей для развития бизнеса».

Что еще повлияет на работу HR в 2018 году

Экономическая ситуация

Михаэль Гермерсхаузен, управляющий директор рекрутинговой компании Antal: «Соискатели стали верить в экономику России чуть больше, чем три года назад, работодатели стали более уверенно подбирать персонал. Однако компании по-прежнему очень осторожны в вопросах роста. За последний год мы видели определенную стабилизацию на рынке труда, однако предпосылок для активного роста нет.

На следующий год прогноз относительно уровня заработных плат более сдержанный, чем в прошлом. В 2016 году работодатели чаще закладывали в бюджет повышение зарплат на 7-9%, а в этом году большинство ограничатся ростом максимум в 4-6% уже на этапе планирования. К тому же более 30% работодателей и вовсе не закладывают рост зарплат или пока не имеют информации об индексации.

Это может привести к разочарованию сотрудников, которые ждут роста зарплаты, поэтому работодателям придется больше усилий прикладывать для эффективной нематериальной мотивации и удержания персонала».

Демографическая яма 90-х годов и борьба за таланты

Борис Вольфсон, директор по развитию HeadHunter: «В 2018 ещё острее станет конкуренция, с одной стороны, за лучших специалистов на сложные позиции, в том числе из-за их оттока и перехода в другие области, с другой стороны — за специалистов на массовые позиции, в том числе без опыта работы, что обосновано демографией в 90-х. Кроме того, многие сотрудники, которые несколькими годами раньше были вынуждены пойти на компромиссы из-за экономических условий, постараются улучшить условия своей работы, в том числе сменив её. Компании же продолжат быть очень экономными».

Президентские выборы

Михаэль Гермерсхаузен: «В следующем году пройдут выборы президента, такое крупное политическое событие повлияет на экономику страны. Однако как именно, пока неясно. Именно поэтому многие компании будут откладывать в начале года принятие важных управленческих решений, ожидая большей определенности. Поэтому некоторые проекты по рекрутменту могут быть заморожены, а принятие решений, связанных с размером зарплат, численностью персонала, открытием новых направлений, отложено».

Диджитализация HR

Уже сейчас больше половины соискателей на hh.ru ищут вакансии и откликаются на них с мобильных устройств. Работодатели все еще остаются привязанными к рабочему месту: работодательским приложением HeadHunter пользуются больше 100 тысяч пользователей, тогда как соискательским — больше 5 млн.

Алина Михель, основатель сообщества Mar&HR: «Социальные сети стали основным источником информации. Подтверждение этому я вижу, анализируя посетителей своего сайта: более половины заходов с мобильных устройств и переходов из социальных сетей. Изучив поведение нового поколения, становится понятно, что эта цифра будет только увеличиваться».

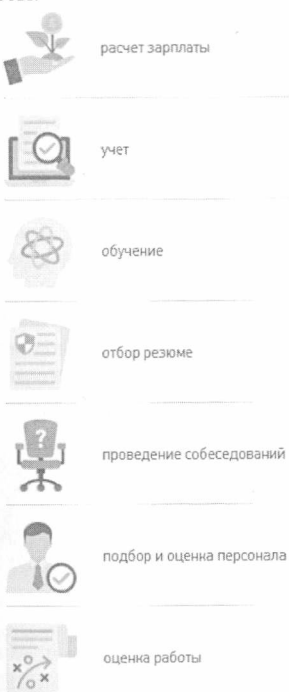
14.5. Десять HR-трендов 2018 по версии Джоша Берсина[42]

«В этом году все меняется как никогда стремительно», – предупреждает Джош Берсин, HR-аналитик Deloitte с 20-летним опытом.

В своем блоге он рассказывает о прорывных технологиях в управлении кадрами и делится новыми инструментами для повышения эффективности работы с персоналом.

1. Смещение фокуса с автоматизации на продуктивность

Многие годы компании пытались автоматизировать следующие HR-процессы:



[42] http://www.hr-portal.ru

Автоматизация стала обыденной. Ее используют большинство компаний. Облачные системы управления персоналом и расчета заработной платы уже никого не удивляют. И конечно же не являются конкурентным преимуществом.

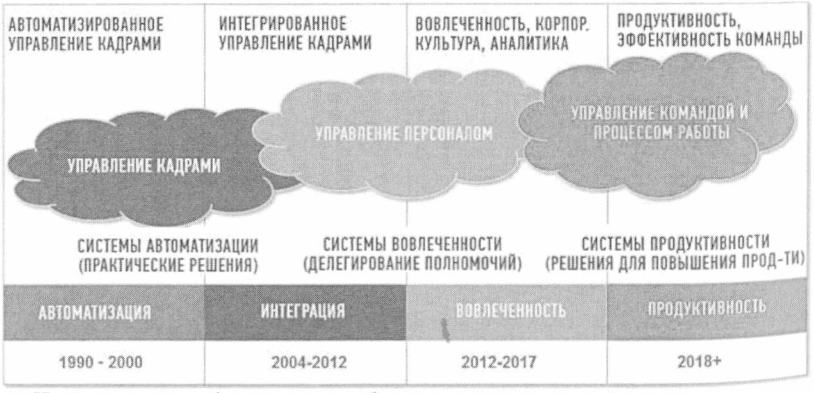
Сейчас компания, которая хочет быть успешной, во главу угла должна поставить **продуктивность своих сотрудников**.

Посудите сами – мы работаем в эпоху Agile и командно-центричных структур. И каждый день сталкиваемся с большим количеством рабочих проблем:

Поэтому важно подобрать HR-решение, которое повысит производительность команд и поможет наладить внутреннюю коммуникацию.

Благодаря этой системе ситуация в компании – как на ладони. Руководители понимают, на что обратить внимание. Все коммуникации проходят в одной оболочке, все документы на виду, сотрудников можно отмечать и фолловить как в твиттере.

Переход от управления кадрами к управлению командой и процессами:



Нажмите на изображение, чтобы увеличить его

2. Облачные сервисы для упрощения работы в команде

Программы, которые нужно устанавливать на компьютер, утрачивают популярность. Вместо них есть облачные решения и для управления персоналом, и для расчета заработной платы. Пока «облако» используют 40% компаний, остальные предпочитают работать по старинке. Но переход на новые технологии неизбежно произойдет, вопрос в том, когда это случится и какого провайдера выберет компания.

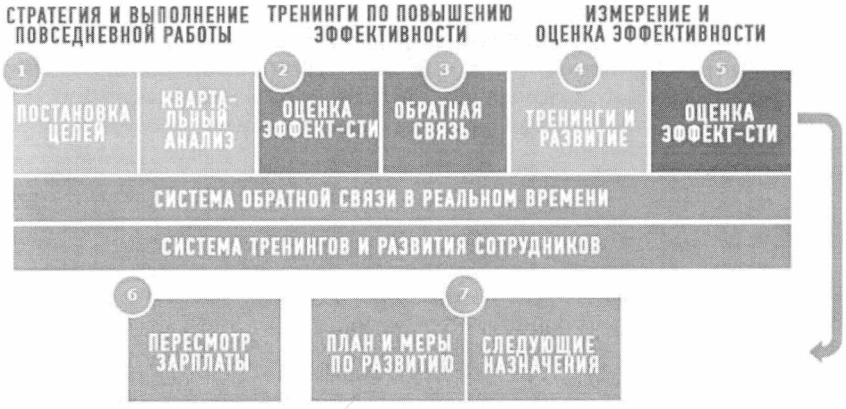
Вот как структура управления персоналом выглядит сейчас:

Зеленую плашку в середине таблички можно условно назвать «сервисы для сотрудников». Уже сейчас есть чат-боты, которые отвечают на простые вопросы, например: «сколько у меня дней отпуска до конца года?». Но компаниям нужны системы, которые помогут управлять командой комплексно – начиная от поиска новых сотрудников, до адаптации и оценки работы.

3. Постоянный контроль эффективности – это реальность

Раньше сотрудники ставили цели на год, а руководители контролировали их достижение задним числом. От этой системы не нужно отказываться, но процесс постановки целей, коучинга, оценки и обратной связи должен стать непрерывным.

Сейчас компании составляют планы на квартал или даже на месяц. Это позволяет не единожды помочь человеку в достижении целей, а делать это регулярно.



Новые инструменты позволят получать информацию от сотрудника о состоянии его дел в реальном времени.

4. Обратная связь, вовлеченность и аналитика

До недавнего времени попытки HR-отделов проводить исследования для оценки удовлетворенности и мотивированности персонала были обречены на провал: кому охота заполнять многостраничные абстрактные вопросники о работодателе?

Но сегодня формы обратной связи динамично развиваются, и мы можем задавать вопросы сотрудникам и получать ответы на них буквально в реальном времени. Вы можете даже настроить автоматизированную систему, которая будет отслеживать интересующие вас ситуации, получать отзывы о них и выдавать рекомендации о необходимых улучшениях.

Такие инструменты позволят не только фиксировать фактическую и эмоциональную удовлетворенность сотрудников, но и откроют новую эру прозрачности в финансовой оценке труда, ведь, наряду с другими метриками, люди смогут позадачно рассчитывать объем собственной работы и вознаграждения за нее.

Все перечисленные инструменты можно встроить в новые системы контроля эффективности, так чтобы опросники в системе составлены опытными психологами, результаты оценки можно сравнивать с результатами похожих компаний на рынке.

Вы можете видеть честные отзывы сотрудников о том, почему они выбрали вашу компанию или почему они уходят. Эффективность работы можно оценить с помощью опросов 180° и 360°.

Структура обратной связи в компании:

5. Новая волна корпоративного обучения

Тренинги, которые длятся пару дней и отрывают вас от работы, становятся все менее популярны. Наступает время интерактивных платформ, микрообучения, модернизированных систем управления обучением (LMS) на основе искусственного интеллекта и виртуальной реальности. Можно заниматься саморазвитием в любое время, а не тратить несколько дней или вечеров на оффлайн-занятия.

Носители знаний в новой конфигурации – не только преподаватели, но и сами сотрудники. В таких системах они могут обмениваться контентом между собой и получать отзывы без дополнительных усилий со стороны тренера и руководства.

Рынок технологий обучения:

6. Инновации на рынке рекрутинга

Компании тратят на рекрутинг миллиарды в год, борются за бренд работодателя и за лучших кандидатов. Например, в Facebook проводятся массовые рекламные кампании, нацеленные на отбор лучших сотрудников. Чат-бот задает пару вопросов и отсеивает неподходящих, остальным назначают интервью с рекрутером.

Вместо сайтов поиска работы появляются системы отслеживания резюме и оценки компетенций, вместо личных встреч – видео-интервью.

Новый подход к подбору ценных кадров:

ПРОДВИЖЕНИЕ БРЕНДА	РАЗМЕЩЕНИЕ ВАКАНСИЙ	ПОИСК И ПОДБОР ПЕРСОНАЛА	ОЦЕНКА И ПРИЕМ СОТРУДНИКОВ НА РАБОТУ	АДАПТАЦИЯ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ
• Бренд работодателя • Сотрудничество с университетами • Отношения с бывшими сотрудниками • Кадровые резервы • Взаимоотношения с кандидатами • Управление брендом работодателя	• Объявления о вакансиях • Порталы по трудоустройству и спец. сайты поиска кандидатов • Управление всеми этапами процесса подбора кандидатов	• Стратегический поиск персонала • Поиск кандидатов на позиции • Поиск кандидатов на руководящие должности • Интеллектуальный поиск • Подбор персонала под проект • Подбор временного персонала • Найм по контракту	• Оценка • Тестирование • Проведение интервью • Проверка биографических данных • Подготовка официальных предложений о работе • Прием сотрудников на работу	• Адаптация новых сотрудников • Вводный инструктаж • Ознакомительный тренинг • Обучение

Пункт резюме «должностные обязанности» постепенно вымирает. Ведь сами обязанности быстро меняются, а должности становятся гибридными. Узкоспециализированных знаний или базовых способностей недостаточно.

Новые инструменты помогают искать людей, способных быстро обучаться и адаптироваться. Из описаний вакансий убираются заезженные фразы, а предвзятость во время интервью утрачивает смысл.

7. Благополучие как метрика

Понятие заботы о сотрудниках расширилось. Раньше вам предлагали только страховку, обучение и питание. Сейчас компаниям важно, чтобы люди вели здоровый образ жизни, сохраняли ясный ум и были продуктивными.

Технологии теперь позволяют измерить уровень энергии сотрудников и выяснить, почему сил не хватает. Можно использовать фитнес-браслеты, которые отслеживают уровень активности и давать рекомендации - как улучшить продуктивность.

Производительность как производное здоровья и благополучия:

8. Человекоцентричная аналитика

Данные о сотрудниках важны так же, как данные о клиентах. На основе аналитики создаются панели мониторинга для менеджеров – руководители смотрят на показатели сотрудников и следят за отклонениями. С помощью аналитики можно контролировать продажи, эффективность работы команды и другие ключевые показатели.

Появление аналитики взаимоотношений – анализ организационной сети (ONA):

9. «Умное» самообслуживание

Как же объединить технологии, сделать их доступными и удобными?

Нужны платформы, которыми сотрудники смогут пользоваться самостоятельно. Гибкие и адаптивные системы помогают управлять отношениями с клиентами и документооборотом, облегчают общение внутри команды и взаимодействие с техподдержкой.

Можно зайти в систему, запросить отпуск на неделю и даже не обращаться в отдел кадров. А приложение с голосовым набором поможет пройти тренинги по соблюдению корпоративных политик.

Стремительно развивается искусственный интеллект. На профильной конференции этой весной Диана Герсон, HR-директор IBM, продемонстрировала виртуальных ассистентов-тренеров для менеджеров, тренеров по карьерному росту и рекрутингу.

На конференции были представлены смарт-чаты, интеллектуальные агенты и интерактивные игры. Большинство разработок уже в продаже.

10. HR как драйвер инноваций

Специалисты по персоналу генерируют идеи, не дожидаясь, пока разработчики создадут необходимые решения. HR-отделы из потребителей стали заказчиками.

Современные кадровики непосредственно участвуют в разработке продуктов, экспериментируют с новыми моделями управления эффективностью, стратегиями обучения, думают, как снизить предвзятость в рекрутинге и ищут методы набора и обучения персонала, оставляя разработчикам техническую сторону.

Активная роль HR заставляет технологии развиваться быстрее, чем когда-либо.