

**ГОУ ВПО АЛТАЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. И.И.ПОЛЗУНОВА**

**ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ (ИРДПО)**

Е.Н. Сорокина

**МОДУЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКЕ
МЕНЕДЖЕРОВ ОРГАНИЗАЦИЙ**

**Практическое пособие
по развитию ключевых навыков управления
трудовым потенциалом организации**

Барнаул 2012

УДК 378.046.4

Сорокина Е.Н. Модульные технологии в профессиональной подготовке менеджеров организаций: практическое пособие по развитию ключевых навыков управления трудовым потенциалом организации/Е.Н.Сорокина; Алт. гос. техн. ун-т им. И. И. Ползунова – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2012. – 194 с.

ISBN 978-5-7568-0953-4

В практическом пособии рассмотрены основные технологии управления трудовым потенциалом современного предприятия. Блочно-модульная структура изложения материала позволяет овладевать технологиями управления от простого к сложному, основываясь на решении бизнес-кейсов и практических задач управления, возникающих в практике работы менеджеров организаций.

Практическое пособие предназначено для самостоятельной подготовки менеджеров организаций и собственников предприятий малого и среднего бизнеса как инструмент развития ключевых навыков управления трудовым потенциалом организации.

© Сорокина Е.Н., 2012

© Алтайский государственный технический университет
им. И.И.Ползунова, 2012

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА	8
МОДУЛЬ 1.ФОРМИРОВАНИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА	12
Шаг 1. Определение миссии и стратегической цели бизнеса	13
Бизнес-кейс 1. Стратегия «Холода».....	16
Технология 1. Разработка кадровой стратегии.....	18
Бизнес-кейс 2. Золотое решение.....	20
Шаг 2. Выбор экономической модели	21
Бизнес-кейс 3. Проект R&D.....	24
Шаг 3. Разработка организационной структуры	25
Технология 2. Построение матрицы распределения функций.....	26
Деловая игра «Матрица».....	27
Шаг 4. Определение и согласование целей	28
Технология 3. Постановка целей по принципам SMART.....	29
Бизнес-кейс 4. Сверхнагрузка.....	30
Шаг 5. Определение кадрового состава	32
Технология 4. Определение потребности в персонале.....	33
Бизнес-кейс 5. Тур-оператор.....	37
Шаг 6. Создание системы управления трудовым потенциалом	38
Организация работы кадровой службы.....	39
Бизнес-кейс 6. HR против брака.....	42
Организация системы кадрового делопроизводства.....	43
Деловая игра «Кадровый аудит».....	45
Создание регламентов деятельности.....	47
Технология 5. Разработка модели рабочего места.....	48
Технология 6. Составление должностной инструкции.....	51

Деловая игра «Распределение функций».....	53
Технология 7. Создание Модели компетенций.....	54
Бизнес-кейс 7. Стратегическое решение.....	60
Шаг 7. Формирование культуры организации.....	62
Бизнес-кейс 8. Культура и люди.....	68
МОДУЛЬ 2.ПРИОБРЕТЕНИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА.....	71
Технология 8. Привлечение кандидатов на работу в организацию.....	71
Бизнес-кейс 9. Огромный выбор.....	74
Технология 9. Структурированное интервью.....	78
Тест «Темперамент».....	87
Бизнес-кейс 10. С первого взгляда.....	88
Технология 10. Профессиональное тестирование.....	90
Технология 11. Разработка модели адаптации.....	96
Бизнес-кейс 11. Скамейка запасных.....	100
МОДУЛЬ 3. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА	102
Технология 12. Управление мотивацией персонала.....	103
Бизнес-кейс 12. Строгое правило.....	106
Диагностика мотиваторов.....	108
Бизнес-кейс 13. Переезд.....	111
Технология 13. Анализ мотивационного потенциала работы.....	113
Диагностика мотивационного потенциала работы.....	114
Бизнес-кейс 14. Обратная связь.....	117
Типологическая модель мотивации (Герчиков В.И.).....	119
Диагностика мотивационного типа.....	123
Материальная мотивация.....	125
Деловая игра «Система стимулирования персонала».....	129
Технология 14. Оценка персонала по КРІ.....	131
Бизнес-кейс 15. Зеленая метка.....	135
Демотивация персонала.....	136

Бизнес-кейс 16. В здоровой компании.....	138
Социально-психологический практикум.....	142
МОДУЛЬ 4. РАЗВИТИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА.....	151
Технология 15. Создание корпоративной системы обучения.....	152
Бизнес-кейс 17. Невыполнимые обещания.....	156
Технология 16. Оценка трудового потенциала работника.....	158
Технология 17. Аттестация персонала.....	161
Технология 18. Планирование трудовой карьеры.....	163
Технология 19. Развитие лояльности персонала.....	165
Технология 20. Создание команды.....	167
Тест «Роли в группе».....	170
Технология 21. Традиции.....	173
Бизнес-кейс 18. Командный дух.....	174
МОДУЛЬ 5. ОПТИМИЗАЦИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА.....	176
Технология 22. Анализ трудового потенциала.....	179
Бизнес-кейс 19. Что посеешь.....	187
Подведем итоги.....	190
Литература.....	191

ВВЕДЕНИЕ

Прежде, чем отправиться в дальнее плавание, капитану необходимо определить цель путешествия, продумать предстоящий маршрут, собрать все необходимые ресурсы для того, чтобы достигнуть намеченной цели. И от того, насколько качественно проведены подготовительные работы, во многом зависит успех предстоящего плавания. Особые умения капитана состоят в том, чтобы собрать надежную команду, готовую идти за капитаном в шторм и ветер, через штиль и непогоду, и умение вести за собой команду к заветной цели.

Так же и в стихии бизнеса – успешней тот, кто четко умеет определить цели деятельности и стратегии их достижений, собрать необходимые ресурсы, создать команду профессионалов и вести свою организацию к достижению поставленных целей. Эти умения мы будем называть ключевыми навыками управления.

Наше практическое пособие построено как навигатор в развитии ключевых навыков управления трудовым потенциалом организации и предназначено для самостоятельной подготовки менеджеров организаций и собственников предприятий малого и среднего бизнеса.

Цель пособия – содействовать практическому освоению технологий управления трудовым потенциалом организации.

В построении практического пособия использовано несколько принципов.

Первый принцип изложения материала и подхода к управлению организацией – это *системность*. Любая организация – это система. Чтобы система работала эффективно, необходимо точно выстроить правила работы системы, определить входы и выходы, четкую последовательность процессов и действий, иначе каждый элемент – отдел или сотрудник – начинают устанавливать свои правила.

Этот принцип нашел отражение в блочно-модульной структуре пособия, состоящей из пяти модулей, соответствующих основным бизнес-процессам управления трудовым потенциалом организации.

Второй принцип – конкретности и соответствия. Этот принцип заключается в идее, что нет правильных или неправильных концепций, стратегий и технологий, а есть – работающие или не работающие в тех или иных условиях. Каждая управленческая технология применима для определенных целей и в определенных ситуациях. Искусство менеджера в управлении заключается не в ответах на вопросы: «Правильно или неправильно?» и «Кто виноват?», а в ответах на вопросы - «Для чего я это делаю? С какой целью?».

Третий принцип – активного усвоения материала, выражающийся в возможности получения обратной связи. Для освоения навыков и технологий управления предлагаются тесты, деловые игры и бизнес-кейсы – решение реальных ситуаций управления, по результатам которых можно определить степень овладения изученным материалом.

Выражаем благодарность сообществу E-executive (www.e-executive.ru) за богатый источник интересных управленческих задач и бизнес-кейсов, материалы которого использованы для иллюстрации практических технологий управления трудовым потенциалом организации.

КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ МЕНЕДЖЕРА

В современном менеджменте знания, умения и навыки практически всех работников, в том числе и менеджеров, описываются на языке компетенций.

Знания – это когнитивные компетенции, то, что работник должен знать; умения и навыки – это функциональные компетенции, то есть то, что работник должен уметь делать. Для того чтобы знания умения и навыки стали компетенциями, необходимо, чтобы когнитивные и функциональные компетенции проявлялись в рабочем поведении менеджера.

Приводим классификацию ключевых компетенций, развиваемых у менеджеров организаций на Президентской программе подготовки управленческих кадров (Таблица 1):

Таблица 1. Классификация ключевых компетенций менеджера

Наименование группы компетенций	Компетенции (примеры)
1. Общеуправленческие компетенции	
<i>1.1. Базовые управленческие</i>	
1.1.1. Когнитивные	1) знание основных закономерностей функционирования рыночной экономики и организации
1.1.2. Функциональные	1) навыки экономического обоснования управленческих решений 2) умение проводить экономический анализ
<i>1.2. Управление отношениями (людьми)</i>	
1.2.1. Когнитивные	1) знание методов управления человеческими ресурсами в организациях 2) знание организационной культуры и организационных изменений 3) знание методов планирования и организации кадровой работы
1.2.2. Функциональные	1) знание принципов и методов управления конфликтами 2) умение формировать команду и эффективно в ней работать 3) умение осуществлять эффективные коммуникации, деловую переписку
<i>1.3. Самоменеджмент</i>	
1.3.1. Когнитивные	1) знание методов управления временем, самоанализа и самоменеджмента
1.3.2. Функциональные	1) навыки презентации и ведения переговоров, знание делового этикета 2) умение организовывать свое время 3) навыки формирования рационального образа жизни 4) умение проводить самоанализ
<i>1.4. Личностные</i>	
	1) умение развития в себе лидерских качеств 2) знание (наличие) уровня общей культуры и эрудиции

	3) инициативность
<i>1.5. Иностраный язык</i>	
1.5.1. Когнитивные	1) лингвистический компонент (знание лексики, фонетики и грамматики) 2) социолингвистический компонент (знание правил и норм использования языка в различных типовых ситуациях делового общения)
1.5.2. Функциональные	1) прагматический компонент (умение пользоваться языковыми средствами в определенных функциональных целях)
2. Специальные компетенции	
<i>2.1. Менеджмент</i>	
2.1.1. Когнитивные	1) владение современным аналитическим инструментарием менеджмента, методами принятия решений и их реализации на практике
2.1.2. Функциональные	1) умение разрабатывать стратегию организации 2) умение проводить диагностику организации, формулировать, анализировать и решать проблемы 3) умение разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля 4) умение разрабатывать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования 5) умение анализировать и проектировать бизнес-процессы и работы 6) умение осуществлять управление проектами
<i>2.2. Финансы</i>	
2.2.1. Когнитивные	1) знание основных моделей и концепций финансового менеджмента 2) владение основами бухгалтерского, управленческого и налогового учета 3) знание основных методов оценки стоимости компании
2.2.2. Функциональные	1) умение разрабатывать финансовую стратегию и инвестиционную политику компании 2) умение проводить оценку финансового состояния организации 3) умение разрабатывать общий бюджет организации 4) умение применить на практике основные подходы к управлению внеоборотными и оборотными активами, финансовой структурой капитала
<i>2.3. Маркетинг</i>	
2.3.1. Когнитивные	1) знание методов построения маркетинговой политики и проведения маркетинговых исследований 2) знание методов ценообразования 3) знание методов определения емкости рынка 4) знание методов рекламы
2.3.2. Функциональные	1) умение организовать маркетинговую деятельность организации 2) умение проводить маркетинговые исследования 3) умение оценивать конкурентоспособность продукции и формировать ассортиментную политику организации 4) умение формировать ценовую политику организации 5) умение прогнозировать развитие спроса и товарооборота, формировать каналы распределения



Рис.1. Подходы к управлению организацией

В теории и практике менеджмента существует эволюция моделей менеджмента, так называемая «лестница менеджмента», которая характеризует различные подходы к управлению, и чем ступень выше, тем выше уровень и качество управления (Рис. 1).

Низший уровень – управление по заданиям (Managing by Tasks) используется большинством современных руководителей в России. Руководитель сказал – работник сделал, не сказал – не сделал!

Второй уровень – управление по процессам (Business Process Management, BPM): когда имеется организованный (поставленный) или прописанный (регламентированный) процесс, то управление осуществляется в виде контроля и/или коррекции его исполнения.

Третий уровень (до которого подавляющее большинство компаний не доходят) – управление по правилам (Systems & Procedures, S&P). Это такой способ управления, когда вся деятельность происходит в соответствии со сложившимися или специально разработанными нормами, стандартами и правилами.

Четвертый уровень – управление по целям (Managing by Objectives, MBO), внедренный только в некоторых компаниях. Суть его заключается в том, что перед исполнителем ставится цель, которую он должен достичь, используя определенные личные способности и ресурсы компании. Этот уровень проектного управления (Project Management, PM).

Пятый уровень – вершина управления – управление по ценностям (Managing by Values, MBV). Данный подход предполагает наличие устойчивых определенных ценностей в компании, на основе которых происходит вовлечение работников в процесс достижения целей: исполнитель сам ставит цели, наиболее точно отвечающие этим ценностям и наиболее адекватные в данный момент времени. Таким способом достигается наивысшая эффективность управления. Эта модель получила название «управление талантами».

В управлении трудовым потенциалом организации выделяют 5 основных бизнес-процессов: формирование ТПО, приобретение ТПО, использование ТПО, развитие ТПО, оптимизация ТПО (Рис.2).

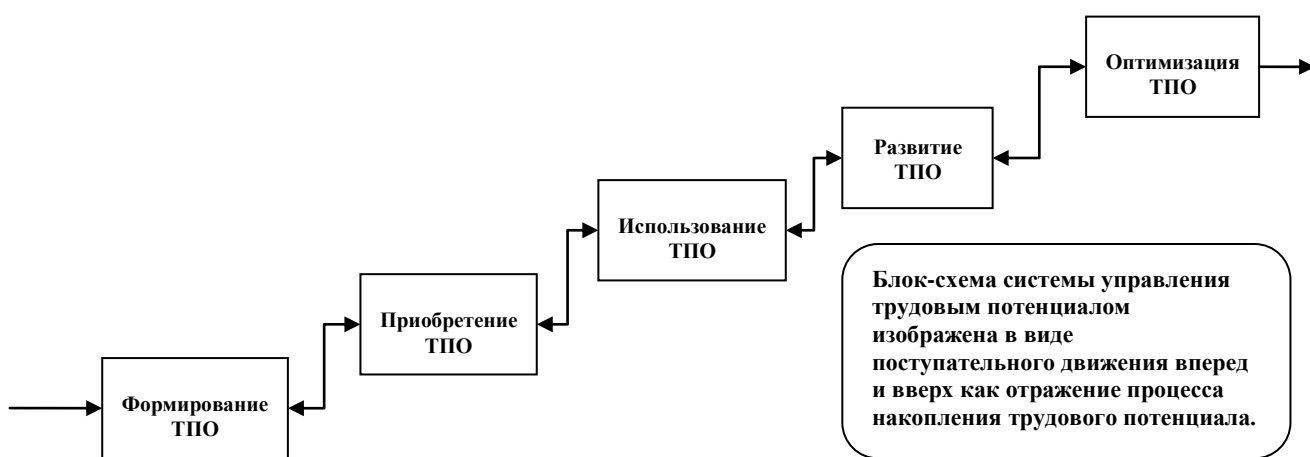


Рис.2. Бизнес-процессы системы управления трудовым потенциалом.

МОДУЛЬ 1

ФОРМИРОВАНИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Цель управления трудовым потенциалом организации – полная реализация потенциальных трудовых возможностей работников при достижении целей организации, обеспечивая соответствие уровней техники, технологий и квалификации персонала.

Система управления трудовым потенциалом организации – это совокупность связанных и взаимодействующих друг с другом элементов, составляющих единое целое и выполняющих функции управления трудовым потенциалом.

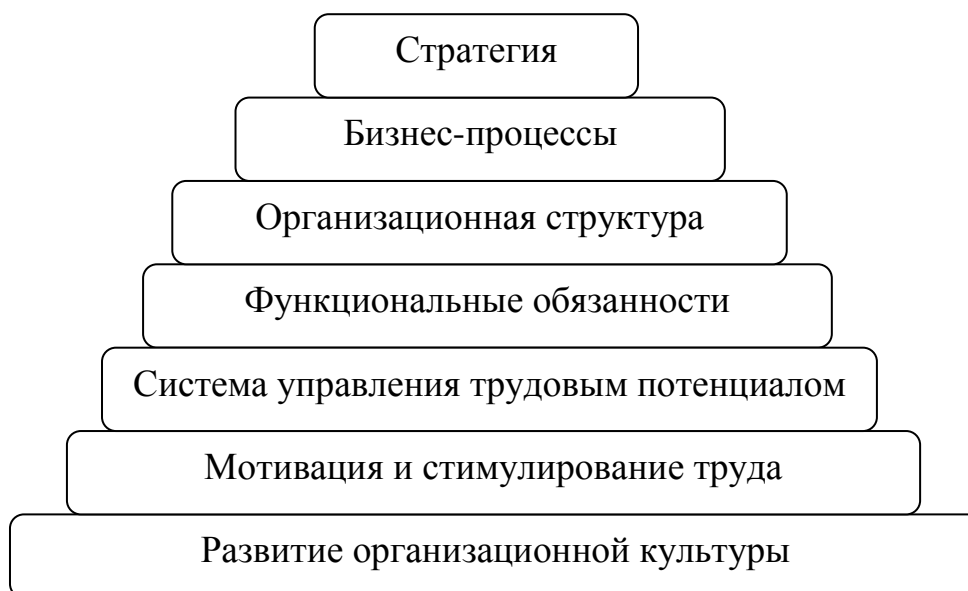


Рис.3. Пирамида административного управления организацией.

Существует следующее **распределение функций** по управлению трудовым потенциалом между уровнями управления организацией:

- топ-менеджмент определяет стратегию развития организации;
- служба управления персоналом разрабатывает в соответствии с общей стратегией кадровую стратегию;

- реализуют стратегию управления трудовым потенциалом линейные менеджеры.

Формирование трудового потенциала организации проводится в несколько последовательных шагов:

1. Определение миссии и стратегических целей бизнеса;
2. Выбор экономической модели для реализации стратегических целей;
3. Разработка организационной структуры;
4. Определение и согласование целей деятельности подразделений;
5. Определение кадрового состава;
6. Создание системы управления трудовым потенциалом;
7. Формирование корпоративной культуры.

Шаг 1. Определение миссии и стратегической цели бизнеса

Миссия компании – это утверждение, выражающее философию и предназначение («видение», уникальный смысл) функционирования организации, общественную полезность ее деятельности. Ответы на вопросы: для чего, зачем, с какой целью.

Разработка миссии является начальной точкой любого совершенствования системы управления, так как определение миссии позволяет выявить цели и задачи организации и определить стратегию, долгосрочные и краткосрочные перспективы.

Истинное назначение миссии - направлять сотрудников организации, указывать им выбранную стратегию, **МЕГАЦЕЛЬ**. Важно, чтобы цель, задекларированная в миссии, **реально** являлась для организации главной и основной задачей.

Миссия определяет суть существования организации и консолидирует персонал вокруг этой идеи. Можно даже говорить о некоем программировании сотрудников на достижение и реализацию данной идеи.

Миссия может быть сформулирована в виде:

- Отдельной фразы;
- Многостраничного программного текста, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики компании.

В.И. Герчиковым на основании проведенного исследования целого ряда крупных западноевропейских, американских, канадских и российских компаний были определены особенности управления персоналом в зависимости от доминирующего компонента миссии организации. Были выделены 6 основных компонентов миссии организации: прибыль, клиенты, дело, работники, развитие и территория, при первенстве которых политика управления персоналом имеет специфические особенности (Таблица 2).



Задача 1: используя данные Таблицы 2, определите ведущие компоненты миссии следующих компаний:

1. **XEROX:** Распространение знаний с помощью документов.
2. **IBM:** Мы стремимся быть лидерами в инновациях, развитии и производстве самых наукоемких технологий.
3. **ИКЕА:** Изменить к лучшему повседневную жизнь простых людей.

Стратегия организации – это разновидность долгосрочного плана развития, который строится с учетом перспектив взаимодействия с внешней средой.

Выбор стратегии позволяет:

1. построить модель достижения цели;
2. выделить приоритеты;
3. разработать систему оценки успешности деятельности предприятия.

Таблица 2. Миссия организации и кадровая стратегия

Ведущие компоненты миссии организаций	Особенности кадровой стратегии
Прибыль: на этапе становления или в кризисной ситуации	Работник – ресурс. Минимальное внимание к личности, экономия на всех видах стоимости этого ресурса – найме, обучении, оплате, коммуникациях и т.д.
Клиенты: 1. профильный бизнес с ограниченным количеством клиентов; 2. массовый клиент, но предпочтение отдается небольшому числу клиентов, приносящему основной доход	Работник – активный коммуникатор с клиентами. Работа по принципу «Клиент всегда прав». Высокое качество сервиса. Высокие требования к коммуникативным навыкам и образованию работников при найме, свободный режим работы. Обучение персонала концентрируется на исследованиях рынка, работе с клиентами, особенностях товара (услуг). Основной показатель для оплаты труда – показатели клиентской базы.
Дело: 1.потребительский спрос устойчиво высокий; 2.прочные позиции организации на рынке	Работник – профессионал в данном виде бизнеса. Повышенное внимание к квалификации персонала, проявляющееся во всех функциях управления: при найме, обучении, развитии, оплате труда и т.д.
Работники: Могут быть основой миссии, если организация имеет свою длительную историю, стабильный и надёжный коллектив	Работник – личность, партнер, главный источник эффективности. Организация – единая семья, где приверженность работника компании превалирует над квалификацией
Развитие: Основа миссии крупной диверсифицированной компании, а также компании, занимающейся инновационной деятельностью	Работник – источник и средство развития. Ориентация на постоянные изменения, инновации, приток новых кадров и идей.
Территория: Бизнес организации ограничен определенной территорией; Деятельность направлена на людей, живущих на определенной территории; Ставится задача захвата новых территорий	Большинство работников живут на данной территории. Имеют широкий круг знакомых. Акцентирование связи с территорией во всех аспектах работы. Распространение влияния компании на другие территории.

Выбор стратегической цели зависит от стадии развития предприятия: в период становления могут доминировать задачи, связанные с расширением доли рынка, повышением узнаваемости торговой марки; в фазе зрелости, когда позиция предприятия на рынке стабильна и обеспечивает достаточную прибыль, могут появиться социальные приоритеты, например,

финансирование программ поддержки детей-сирот или спортивных мероприятий (Таблица 3).

Таблица 3. Типы организационных стратегий на рынке (Дж.Иванцевич)

Тип стратегии организации	Стратегия управления ТПО	Составляющие стратегии управления ТПО
Предпринимательская стратегия	Поиск и привлечение работников-новаторов, с долговременной ориентацией. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись	Набор кадров: поиск людей, способных на риск и доводить дело до конца. Вознаграждение: на конкурентной основе, по возможности удовлетворение ожиданий работника. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая. Развитие: неформальное, ориентированное на собственника. В центре – интерес работников
Стратегия динамического роста	Работники организационно закреплены, обладают гибкостью, проблемно-ориентированы и работают в тесном сотрудничестве с другими.	Набор кадров: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. Вознаграждение справедливое и беспристрастное. Оценка основывается на четко оговоренных критериях. Развитие: акцент на качественном росте уровня и сферах деятельности, учитываются реальные возможности и разнообразные формы служебного перемещения.
Стратегия прибыльности	Важно: количество и эффективность персонала. Высокая текучесть кадров, Минимальная организационная закреплённости работников	Набор кадров: чрезвычайно жесткий. Вознаграждение: по заслугам и старшинству на основе внутрикорпоративных представлений о справедливости. Оценка: жесткая, ориентированная на результат, тщательно продуманная, акцент на компетентность и решение области поставленных задач
Ликвидационная стратегия	Потребность в сотрудниках на короткое время, без большой приверженности к Организации	Набор кадров минимальный. Вознаграждение по заслугам, без дополнительных стимулов. Оценка строгая, формальная, основанная на управленческих критериях. Продвижение строго по потребности организации.
Стратегия круговорота (циклическая)	Работники должны быть гибкими в условиях изменений, ориентироваться на большие цели и долгосрочные перспективы	Набор кадров: потребность во всесторонне развитых работниках, тщательный отбор претендентов. Вознаграждение: система стимулов и проверки заслуг. Оценка по результату. Большие возможности развития при высокой результативности, разнообразные формы продвижения кадров



1.Бизнес-кейс E-xecutive.ru

Стратегия «Холода»

ООО «Рембытхолод» занимается ремонтом, обслуживанием, продажей и монтажом холодильного оборудования. Компания была создана в 2008 году, через 3 года оборот компании составил около 12 млн руб. «Каждый день мы получаем около пяти-семи заявок на ремонт, в месяц — 10–15 заказов на продажу и монтаж оборудования. Кроме того, около 300 объектов находятся на обслуживании, мы ежемесячно выезжаем для их осмотра

и следим, чтобы техника была в порядке»,— рассказывает генеральный директор и владелец фирмы Александр. Ему всего 24 года.

В компании работает 11 сотрудников (шесть механиков и пять человек в офисе). Большинство персонала — молодежь: механиков Александр отбирает из числа выпускников колледжа, который когда-то окончил и сам. В свое время он тоже начинал механиком, а сейчас ему приходится выполнять еще и функции главного инженера, поскольку руководить монтажом сложного оборудования должен опытный человек. Кроме того, директор занимается обучением новичков, проверяет работу подчиненных и, если надо, «подчищает» ошибки. К ключевым клиентам он выезжает сам, часто сам выполняет работу в ночное время и в выходные, - платить персоналу внеурочные по двойному тарифу не очень выгодно.

Вот уже пять лет предприниматель работает без отпусков и выходных, но нанять толкового главного инженера или взять себе заместителя опасается, потому что такому человеку придется отдать «все концы». А для того, чтобы начать самостоятельную работу на этом рынке, по мнению Александра, достаточно иметь опыт, клиентскую базу и контакты с поставщиками. Кроме того, матерые специалисты не горят желанием работать в маленькой компании, предпочитая более солидные фирмы.



Гендиректор решает сложную задачу — придумать, как избежать риска увода клиентов, и в то же время делегировать часть полномочий и позволить себе хотя бы немного отдыхать.

Выберите 2 варианта решения ситуации из рекомендаций, предложенных компании консультантами, наиболее оптимальных с позиции управления трудовым потенциалом:

1. В данной ситуации решением может стать развитие концепции бизнеса – так, чтобы клиентам было выгоднее сотрудничать с компанией, чем с фрилансером. В создание таких преимуществ имеет смысл инвестировать и капитал, и время, и интеллект.
2. Непонятно как идти, потому что непонятно куда. Работа в таком режиме приведет к эмоциональному срыву. И тогда все полетит, потому что нахождения руководителя в больнице такая фирма не выдержит – не привыкла, очень многое завязано на Александре.
3. Необходимо перевести механиков на сменный график, например, по 12 часов 2/2. Это позволит не платить дополнительные деньги за переработки и за выходные дни. Также будет возможность отрегулировать график выполнения заказов.

4. В офисе сотрудники разных подразделений должны находиться в разных кабинетах. И отвечать за свой участок работы, быстро передавать заказ мастеру, заказывать у менеджера то, что сломалось, быстро это заменять.

5. Выстроить четкую систему оплаты труда, прозрачную. Чтобы каждый сотрудник знал, сколько он сможет заработать, проработав месяц, два, год и т.д.

6. На лицо полное отсутствие доверия к людям, к своей команде. Один раз потеряв сотрудника, который создал свою компанию, нельзя на этом заикливаться и не доверять всем тотально.

7. Очевидно, что при дальнейшем увеличении клиентов компании потребуется менеджер для подготовки новых сотрудников и контроля работы ремонтных бригад.



Задание к 1. Бизнес-кейсу. Стратегия «Холода»:

1. Сформулируйте миссию компании «Рембытхолод»;
2. Разработайте организационную стратегию и кадровую стратегию компании.

Технология 1. Разработка кадровой стратегии

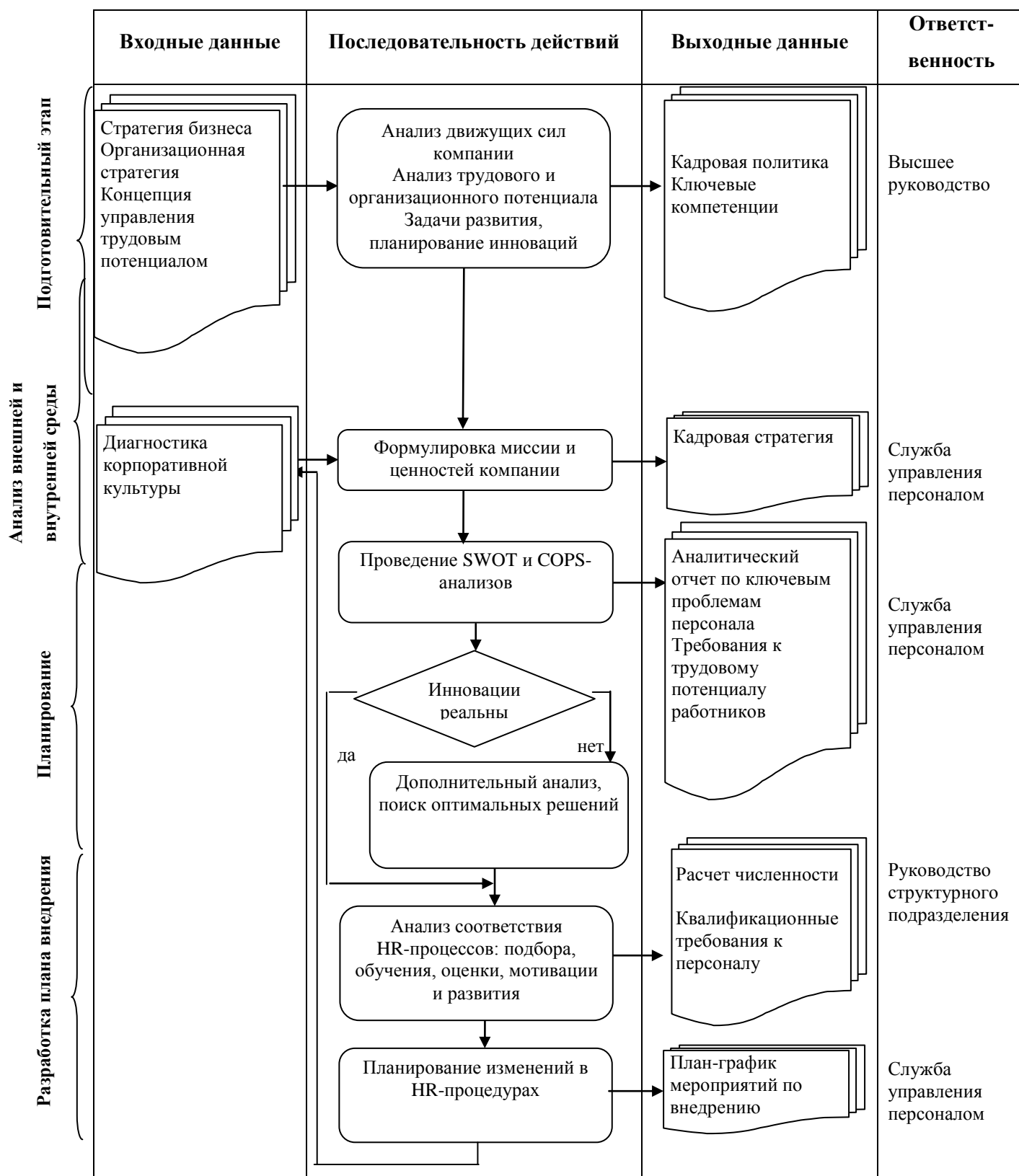
Кадровая стратегия – это специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, стиля руководства.

Основным результатом разработки кадровой стратегии является создание основного регламента компании - **Кадровой политики**, назначение которой - ознакомить сотрудников с правилами, политикой и деятельностью компании.

Цель использования Кадровой политики в работе с персоналом - достичь лучшего взаимопонимания и удовлетворения взаимных ожиданий организации и работников. Во все правила и процедуры, оговоренные в этом регламенте, по мере необходимости могут вноситься изменения, соответствующие новым потребностям.

Технология разработки кадровой стратегии представлена на блок-схеме №1.

Блок-схема №1. Разработка кадровой стратегии





2. Бизнес-кейс E-executive.ru

Золотое решение

У ювелирной сети «Золотая ветвь» проблемы с продажами. Отличный ассортимент, грамотный персонал, а результата нет. Руководство решило исправить ситуацию и пригласило тренеров по продажам. Они проводят занятия раз в неделю, прошло несколько месяцев, а продаж как не было, так и нет. Покупатели приходят, смотрят, но ничего не приобретают. Приносить прибыль пока может лишь директор магазина, так как к ней на чай регулярно заходят в гости ее постоянные клиенты, которые и покупают новые вещи.

Самое интересное, что рядом с магазином «Золотая ветвь» находится еще один ювелирный магазин, и у него проблем с продажами нет никаких: покупатели в зале есть всегда, и часто на выходе они «светят» фирменными пакетиками. Хотя цены и ассортимент у магазинов приблизительно одинаковый, да и зарплаты сотрудников тоже. Даже тренеры по продажам у «Золотой ветви» те же самые, что и конкурентов. А результата нет.



В чем же дело? Как директору наладить продажи?

Выберите 2 варианта решения ситуации из рекомендаций, предложенных компании консультантами, наиболее оптимальных с позиции управления трудовым потенциалом:

1. Налицо проблемы с количеством посещений магазина в день или с соотношением посещение/покупка. Предположу, что нанятый тренер более успешно решает второй вопрос, а основные проблемы с количеством посещений. Тогда проведите сравнение соседних магазинов. Для начала не вашего и конкурента, а любых других соседних магазинов одной отрасли и формата в вашем районе (это же именно местные идут к вам или к конкуренту) обувщиков, продуктовок, парикмахерских...

2. Вся проблем возникла из-за личности директора магазина, который, скорее всего, вырос из активных продавцов. Директор имеет большой опыт и, соответственно, большие амбиции в области организации продаж. Думаю, что эти амбиции, в какой-то мере устарели. Поэтому усилия квалифицированного тренера-консультанта сводятся к "0". Директор, не понимающий как организовать системные результативные продажи, берется за эту работу сам.

3. Во-первых, проводить самостоятельные ВТL-акции. Во-вторых, запуск ко-брендинговых программ. В-третьих, проводить розыгрыши среди покупателей по праздникам. В-четвертых, запускать дисконтную программу лояльности.
4. На мой взгляд, здесь имеет место проблема с какими-то психологическими факторами, по которым покупателям некомфортно делать покупки в этом магазине. Что это может быть? Назову несколько возможных причин: визуальное оформление магазина; визуальное оформление витрин; конкуренты.
5. Причина в том, что директор занимается продажами сама, а на управленческую деятельность времени и сил, видимо, не остается. В связи с этим, рекомендую директору поставить перед собой цель увеличить долю продаж сотрудников в продажах магазина до 100%.
6. Убыточный магазин закрыть на месяц, а потом открыть заново, проанализировав деятельность (уровень продаж) конкурента и сделав выводы. Может быть, нужно просто следовать политике и тактике соседей.
7. Работа должна быть построена таким образом, что бы клиент не просто пришел и купил, а после покупки приходил и дальше. Необходимо прорабатывать все направления по клиентам. Усилить работу персонала, понизив зарплату и оставить процент от продаж. И главное, не бойтесь экспериментировать.
8. Разработайте день для особых предложений, например по четвергам всем молодоженам скидка на кольца 10% и так далее. Все дни должны быть особенными. Привлекайте промоушн (раздадут пусть в течение недели рекламные листки с уникальными предложениями месяца) с указанием даты продаж. Когда есть конкретика - она усиливает желание!

Шаг 2. Выбор экономической модели реализации стратегических целей

Не смотря на обилие различных классификаций стратегий, существует 2 основные модели организационных стратегий по отношению к управлению трудовым потенциалом (Таблица 4):

1. Стратегия снижения издержек производства;
2. Стратегия развития и создания уникальных продуктов.

Таблица 4. Модели стратегий по управлению трудовым потенциалом

Критерии организации работы	Стратегия снижения издержек производства	Стратегия развития и создания уникальных продуктов
Основа организации	Эффективность	Гармония
Отношение к работе: главное -	Реализация заданий	Выполнение обязанностей
Конкуренция	Сильная	Практически нет
Развитие персонала	Карьерный рост или увольнение	Долгосрочная карьера
Гарантии работникам	Низкие	Высокие
Принятие решений	Сверху вниз	Снизу вверх
Делегирование власти	Распространено: активная передача функций сторонним компаниям	В редких случаях: минимальная передача функций менеджеров среднего и высшего звена
Отношения с подчиненными	Формальные	Семейные
Метод найма	По деловым качествам	По личностным качествам
Оценка работы	На основании реальных результатов	Ориентирована на личное развитие
Оплата труда	В зависимости от результатов	В зависимости от стажа
Система оплаты	Высокая доля переменных выплат в зарплате	Низкая доля переменных выплат в зарплате
Поощрение	По итогам работы каждого сотрудника	По итогам работы команды
Оборот капитала	Зависит от производительности труда	Не зависит от производительности труда

Экономическая модель предприятия в области управления трудовым потенциалом задает величину фонда оплаты труда (ФОТ) как функцию основных параметров деятельности: оборота, дохода, затрат и т. д. Примером такой модели может быть привычный для всех бюджет предприятия, который рассчитывается на основании прогнозируемых величин входящих в него доходных и расходных статей. Оптимизировать бюджет — задача экономической службы. При этом исходными данными для расчетов являются показатели, определяемые руководителями подразделений.

В идеальном варианте сумма показателей ФОТ подразделений должна соответствовать показателям ФОТ предприятия в целом (Рис.4).

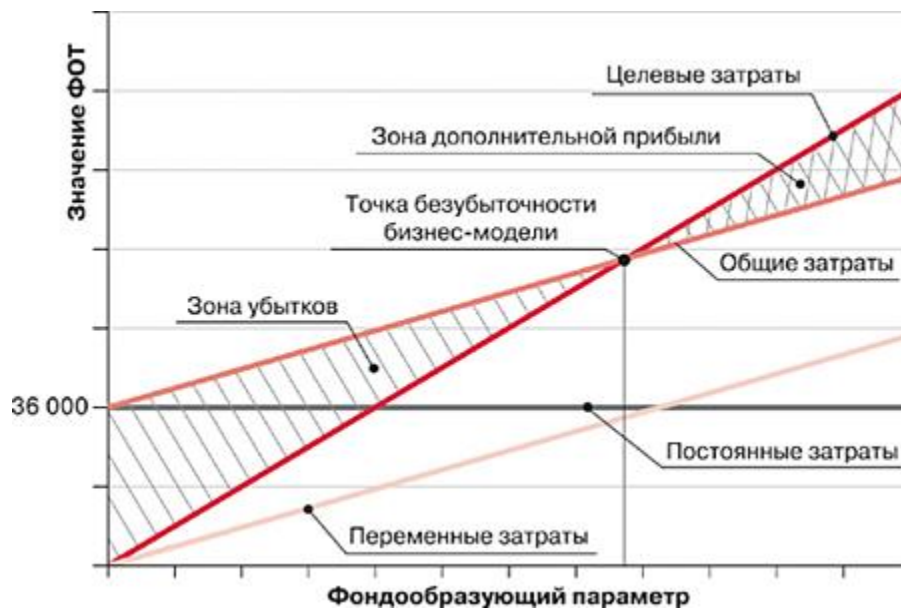


Рис. 4. Точка безубыточности бизнес-модели с позиции оплаты труда

ФОНТ всех подразделений необходимо сравнивать с плановым, рассчитанным исходя из требований экономической модели предприятия, показателем затрат на оплату труда (кривая «Целевые затраты»).

Точка пересечения кривых «Общие затраты» и «Целевые затраты» показывает порог безубыточности, где достигается оптимальное соотношение результативности труда и затрат на его оплату.

Область, в которой кривая, отражающая фактические затраты, находится выше кривой, отражающей целевые затраты, показывает «Зону убытков». Область, в которой кривая, отражающая фактические затраты, расположена ниже кривой, отражающей целевые затраты, показывает «Зону дополнительной прибыли».

Точка безубыточности определяет, при каких показателях работы возможна выплата дополнительной премии.



3. Бизнес-кейс E-executive.ru

Проект R&D

Три года назад руководство компании Р*** организовало проектную группу, которая в основном состояла из ученых и инженеров. Ее задачей было создание новых технологий, которые могли бы успешно работать на производстве в химической промышленности. В общем, компания хотела и получила свой центр R&D. В проект были инвестированы огромные средства, но отдача от разработок ожидалась весьма значительная.

И вот теперь стало совершенно очевидно, что эта инициатива провалилась: за три года не было создано ни одной стоящей разработки. То небольшое, что было предложено группой, не востребовано рынком. Проще говоря, это никому не нужно. Тратить деньги впустую руководство компании больше не намерено и поэтому поставило перед HR-директором задачу – избавиться от «балласта».

Однако оказалось, что это не так легко. И директор по персоналу оказался в тупике. Если пойти по пути аттестации, и тех, кто неэффективен, уволить как не прошедших эту самую аттестацию, то, скорее всего, суд их через месяц восстановит. Такова практика. Оценка персонала тоже не решает проблемы: оценка проводится для того, чтобы человека продвинуть, показать ему его сильные и слабые стороны, составить план развития, а не для того, чтобы уволить. HR-директор пришел в компанию, когда проектная группа уже функционировала, и непосредственно с этими сотрудниками дел не имел. Встретившись и ближе познакомившись с ними, он понял, что и уговорить уйти их добровольно, по хорошему, не получится.



Так что же делать?

Выберите 2 варианта решения ситуации из рекомендаций, предложенных компании консультантами, наиболее оптимальных с позиции управления трудовым потенциалом:

1. Вывести проектную группу в отдельное юридическое лицо (ЮЛ). Выявить возможного лидера и предложить ему возглавить новое ЮЛ, предложив ему множество перспектив. Далее лидер доносит информацию до всех сотрудников и заручается их согласием на отделение, как будто это их собственная инициатива.
2. Прежде чем ставить крест на сотрудниках Центра и объявлять их "балластом" необходимо попытаться произвести изменения в системе управления Центром. А

именно: определить критерии "новых технологий", поставить перед сотрудниками Центра цели работы по SMARTу, установить новые оклады, равные 50% от существующих.

3. В такой ситуации надо не R&D увольнять, а руководство компании. Любые разработки и научные изыскания должны быть согласованы с долгосрочной маркетинговой стратегией компании. Наука - это дорого и долго по определению. И если руководство, начиная этот проект, не знало об этом, это проблема их компетентности как управленцев. А если вернуться к задаче, то стратегия HR-а очень простая - подготовить проект решения проблемы с выдачей сотрудникам полугодовой зарплаты и анализ рисков в случае попытки идти другими путями. И представить это все на утверждение топам.
4. При организации подобной группы обязательно пишется положение об отделе, где четко расписываются цели, задачи и сроки реализации данных задач, а также функциональная схема данной группы. Директору по персоналу необходимо проанализировать данный документ на наличие условий прекращения деятельности группы, реорганизации или роспуске ее, а также о дисциплинарных взысканиях при неисполнении данного положения.
5. Единственное нормальное решение - попытаться произвести уменьшение заработной платы по ст. 74. ТК РФ до минимального уровня за добросовестное выполнение обязанностей и условий, предусмотренных договором. За два месяца, как положено, выдать уведомления. Есть закон, по нему и увольнять надо с выплатой всех обязательных составляющих.

Шаг 3. Разработка организационной структуры

В соответствии со стратегической целью руководство предприятия разрабатывает организационную структуру, фактически — формулирует гипотезу о том, какая структура предприятия позволит решить поставленные задачи.

Структура организации должна наилучшим образом соответствовать стратегии, целям, задачам организации.

Этапы проектирования организационной структуры:

1. Осуществить деление организации по горизонтали на широкие блоки, соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии.
2. Установить соотношения полномочий различных должностей.
3. Определить должностные обязанности как совокупность определенных задач и функций, поручить их выполнение конкретным лицам.

Получившаяся в итоге структура не является окончательным вариантом. Она может меняться, реорганизовываться в процессе функционирования организации в соответствии с изменениями ее планов.

В управленческой практике известны **три типа организационных структур:**

1. Линейная;
2. Функциональная;
3. Адаптивная.

Технология 2. Построение матрицы распределения функций

Существует удобный технологический прием, используемый для создания организационной структуры, - это построение **матрицы распределения функций** (МРФ). Такая матрица наглядно показывает, какие должностные лица участвуют в тех или иных работах, составляющих бизнес-процесс. Использование МРФ на разных этапах деятельности предприятия способно значительно облегчить работу:

- исключить дублирование функций или отсутствие исполнителей каких-либо функций;
- более рационально использовать персонал;
- помочь в определении качественной потребности в персонале;
- служить в качестве основы для написания должностных инструкций.

МРФ представляет собой таблицу, отражающую бизнес-процессы предприятия с их подробной детализацией.

Таблица 5. Матрица распределения функций (МРФ)

(на примере торгового зала магазина)

Виды работ	Участники бизнес-процесса		
	Продавец	Кассир	Менеджер зала
Раскладка товара	И		К, О
Оформление ценников	И	И	К, О
Подготовка товара к продаже	И, О		К
Консультирование покупателей	И, О	И	К
Оформление покупки		И, О	К
Решение спорных вопросов	И	И	И, О
И т.д.			

И – исполнитель; О – ответственный; К - контроль

В матрице по горизонтали перечисляются исполнители работ (роли), а по вертикали – функции (работы), которые каждый исполнитель реализует по отношению к данной работе. На пересечении ролей и работ отмечается степень участия исполнителя в данном виде работ. Заполненная матрица дает представление о сфере обязанностей каждого работника, о сложности выполняемой им работы, наглядно демонстрирует уровень занятости работника и схемы подчинения.



Деловая игра «Матрица»:

Ситуация: Сеть корпоративных столовых «Горячие обеды» обслуживает четыре бизнес-центра в Москве. Ежедневно 35 сотрудников компании кормят обедами более 1500 человек, работающих в этих офисах. Кроме того, компания оказывает услуги по доставке горячих обедов, организует банкеты и мероприятия. Оборот компании составляет около 3 млн руб. в месяц.

В 2006 году у компании была всего одна столовая. В 2009 году, несмотря на кризис, были открыты две новые, а в 2010 году еще одна. Операторы питания называют свои заведения по-разному — слово «столовая» не всегда вызывает хорошие ассоциации. Но компания ставит в первую очередь именно на этот формат. Столовая в хорошем смысле слова — это место, где сотрудники офисов и предприятий могут недорого, качественно и быстро поесть.

Имея несколько точек питания, компания может снизить свои расходы. В данный момент действует одна столовая с полным циклом производства, здесь же делают полуфабрикаты, которые потом «доводят» на кухнях трех других, меньших по площади столовых, которые работают по сокращенному циклу.

Помимо столовых компания пробует и другие форматы на арендованных площадках. Например, в столовой бизнес-центра на Спасоналивковском переулке (ее площадь 1000 кв. м) хорошая проходимость, поэтому здесь открыли небольшой бар: люди с удовольствием приходят выпить кофе, пообщаться. В трех других столовых стали продавать кофе в бумажных стаканчиках на вынос — такая услуга пользуется спросом среди офисных сотрудников.

Задание: Вы назначены генеральным директором компании «Горячие обеды». Вы обнаружили, что в данной компании отсутствуют утвержденные должностные инструкции. Вы проводите совещание и иницилируете процесс создания данных регламентов.

1. Определите круг должностных лиц для участия в совещании и
2. Разработайте повестку дня совещания
3. Проведите совещание по утвержденной повестке дня.
4. Разработайте организационную структуру компании;
5. Разработайте матрицу распределения функций бизнес-процесса «Составление должностных инструкций» (Таблица 6).

Таблица 6. Матрица распределения функций управленческих работ «Составление должностных инструкций»

Виды работ	Участники бизнес-процесса			
	Гендиректор			

Шаг 4. Определение и согласование целей деятельности подразделений

Определение целей деятельности отдельных подразделений — ключевой момент для построения системы управления трудовым потенциалом. Декомпозицию общей цели организации можно провести, построив единое для всего предприятия «дерево целей», где цель более высокого уровня реализуется через набор согласованных целей более низкого уровня. Каскадируя цели, руководство получает возможность определить задачи каждого подразделения, ориентируясь на достижение общей бизнес-цели.

Технология 3. Постановка целей по принципам SMART

В рамках построения «дерева целей» (Рис. 5) разрабатываются показатели эффективности работы конкретных подразделений и их вклад в успешность работы предприятия в целом. Для этого устанавливаются **понятные и измеримые критерии достижения целей подразделениями**, используя принципы SMART (Таблица 7).

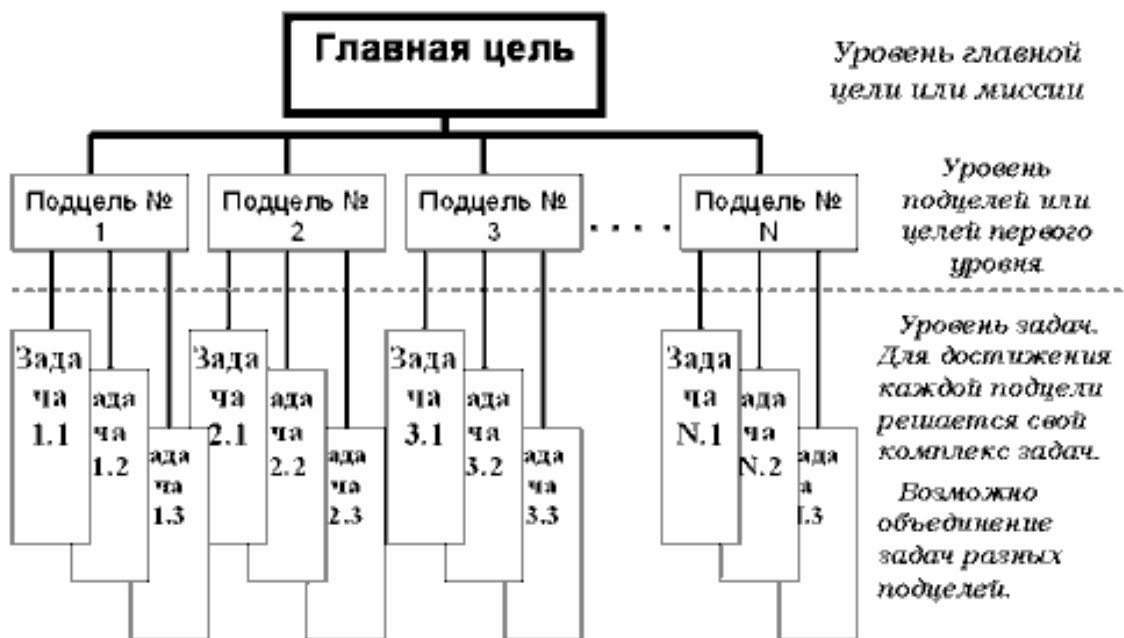


Рис. 5. Дерево целей

Таблица 7. Постановка целей по принципам SMART

Буква	Значение - Принцип	Последовательность действий
S	Specific Конкретность	1. Сформулировать образ желаемого будущего: Объясняется, что именно необходимо достигнуть. Например, «увеличить чистую прибыль собственного предприятия».
M	Measurable Измеримость	2. Найти единицы измерения результата: Объясняется, в чем будет измеряться результат. Если показатель количественный, то необходимо выявить единицы измерения, если качественный, то необходимо выявить эталон отношения. Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года».
A	Attainable Достижимость	3. Определить ресурсы для достижения цели: Объясняется, за счет чего планируется достигнуть цели. И возможно ли ее достигнуть вообще? Например, «увеличить прибыль собственного предприятия на 25 %, относительно чистой прибыли текущего года, за счет снижения себестоимости продукции, автоматизации ресурсоемких операций и сокращения штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 % от текущего количества».
R	Relevant Актуальность	4. Доказать, что достижение этой цели действительно требуется в настоящий момент: Определение актуальности цели. Необходимо удостовериться, что достижение данной цели действительно необходимо. Например, если брать «сокращение штата занятых на исполнении автоматизируемых операций сотрудников на 80 %» в качестве отдельной подзадачи, которая также ставится по SMART, то сотрудников можно не увольнять, а перевести на иные должности, на которых эти сотрудники смогут принести компании доход, а не просто экономию.
T	Time-bound (Ограниченность во времени)	5. Определить ресурс времени на достижение цели: Определение временного интервала, по наступлению/окончанию которого должна быть достигнута поставленная цель (выполнена задача).



4. Бизнес-кейс E-xecutive.ru

Сверхнагрузка

Колл-центр, специализирующийся на сборе долгов российских банков, задумался о повышении эффективности работы и усилении контроля над сотрудниками. Запись и

анализ разговоров с клиентами – это надежная практика, но в данном случае недостаточная, решило руководство. Чтобы повысить качество работы и конкурентоспособность центра, было решено ввести новые требования к работникам и выставить новые планы:

- Рабочий день – 8 часов, перерывы на обед, перекур и личную гигиену короткие, производятся по расписанию, время отсутствия сотрудника на месте фиксируется.
- Каждый работник должен в день сделать по 500 звонков и представить в конце дня отчет, в котором должно быть указано не менее 150 контактов и краткое описание итогов переговоров.
- Первый звонок должен быть совершен не позднее чем через три минуты после того, как сотрудник включил компьютер.
- Система штрафов – каждая лишняя минута отсутствия на рабочем месте наказывается, минуты простоя в течение дня тоже.

Кроме того, новые меры приводили к изменению требований к сотрудникам: в подобный колл-центр нужно брать людей, обладающих опытом аналогичной работы и с повышенной стрессоустойчивостью. Этого вывода сделано не было, в колл-центр продолжали набирать по объявлениям всех желающих.

В итоге молодежь не выдерживала подобного прессинга, и испытательный срок заканчивался максимум через две недели. А возрастные сотрудники в силу возраста и жизненного опыта не могли четко следовать таким жестким регламентам и процедурам в общении. Текучесть персонала быстро выросла до 90% в месяц. Компания вместо ожидаемой прибыли стала нести серьезные убытки. Клиенты (банки, пострадавшие от ипотечных заемщиков) стали отказываться от сотрудничества с колл-центром, так как он постоянно нарушал сроки и не обеспечивал заявленное число контактов.



Что, по вашему мнению, следует изменить в регламенте работы колл-центра?

Каких людей следует набирать и чему обучать?

Выберите 2 варианта решения ситуации из рекомендаций, предложенных компании консультантами, наиболее оптимальных с позиции управления трудовым потенциалом:

1. Изначальный подход был неверным - акцент был сделан на процессе, в то время как работа сотрудника подобного колл-центра не всегда должна быть строго подчинена системе, главное - чтобы достигался результат. Узнать же, что именно можно улучшить, позволит обратная связь с самими сотрудниками - заодно они почувствуют, что о них заботятся, и что они могут влиять на ситуацию.

2. Непонятно, зачем необходимо совершать 500 звонков в день, если требуется отчет только о 150 контактах. Если у сотрудника удачный день и первые 150 звонков завершились переговорами, он должен набрать еще 350 номеров и бросить трубку? Необходимо найти эффективную формулу, при которой увеличение неудачных звонков в день приводило бы к уменьшению количества контактов, которое необходимо сделать сотруднику за день.
3. Об эффективности принятого решения можно судить по его результатам. Результатом данного изменения бизнес-процесса стал крах колл-центра. Первое действие - уволить тех, кто это решение придумал и принял. Второе действие - найти нового успешного руководителя колл-центра (критерий успешности - это не процент текучести или количество звонков/отчетов, а прибыль и доля на рынке).
4. В среднем человек физически может осуществить лишь 130-150 звонков за день. Из них лишь 1\3 могут стать эффективными. Итого 40-50. Если у работодателя стоит компьютерная система CRM - очень удобно фиксировать все клиентские отношения: контакты, историю звонков. Если нет, то стоит инициировать ее внедрение, так как это позволит в автоматическом режиме отслеживать время обработки звонков.
5. Очень правильные решения по штрафам и требованиям. Однако, я бы рекомендовал усложнить систему мотивации. Можно продумать систему небольшой фиксированной оплаты за работу, в которой допускаются штрафы за нарушение правил. Но следует дополнительно сделать мотивацию по итогам работы: за количество звонков, за количество контактов, за выполнение/перевыполнение требований.
6. Люди не роботы, нельзя так прессовать. Прежде всего нужно просто не штрафовать людей, а разработать систему премирования. Если сотрудник сделал более 150 контактов, нужно начислять бонусы.
7. Все, что нужно руководству этого колл-центра — понять, что порядок заключается не только в том, чтобы наказывать сотрудников за любой шаг в сторону. Можно провести аналогию между колл-центром и армией, где дисциплина играет важнейшую роль, но при этом солдат должны кормить, одевать и давать им увольнительные. Сотрудникам важно точно знать поставленные цели, которые должны быть выполнимыми.

Шаг 5. Определение кадрового состава

Определяются социально-психологические характеристики работников: пол, возраст, образование, квалификация, деловые качества,

требуемые компетенции. Персонал организации делится на две категории: производственный и управленческий (Рис. 6).



Рис. 6. Категории персонала.

Технология 4. Определение качественной и количественной потребности в персонале.

Последовательность действий:

1. Формулировка целей деятельности подразделения.
2. Определение качественной потребности в персонале:
 - а) составление матрицы распределения функций;
 - б) формулировка требований к персоналу.
3. Определение количественной потребности в персонале:
 - а) составление схем реализации бизнес-процессов;
 - б) разработка норм работы;
 - в) расчет количества сотрудников.

1. Формулировка целей деятельности планируемого подразделения (предприятия).

Постановке целей способствуют ответы на вопросы:

- Каким должно быть подразделение (цех, отдел, магазин), чтобы результаты его деятельности соответствовали поставленным целям?
- Сколько работников, какой квалификации, когда и где потребуется?
- Каким образом привлечь нужный персонал и сократить или оптимизировать излишний?

- Каких затрат потребуют запланированные мероприятия? и т.д.

На эти вопросы отвечает **анализ**, претворяющий цели в конкретные, готовые к воплощению задачи.

В случае уже работающего предприятия, которое развивает существующий или начинает новый бизнес, наиболее оптимальным представляется формирование команды специалистов для проведения данной работы. Помимо маркетолога и HR-менеджера в нее могут войти представители финансового, производственного (торгового), сбытового, закупочного и других отделов, бухгалтерии и т. д. Согласованная работа такой команды поможет максимально конкретизировать цели будущего бизнеса.

Главой и идейным вдохновителем проектной команды должен быть собственник бизнеса или лицо, уполномоченное им на принятие решений.

Это необходимо для того, чтобы свести к минимуму число согласований, получить возможность корректировать цели и задачи в процессе проведения анализа и осуществить анализ в сжатые сроки.

Проводится описание бизнес-процесса.

2. Определение качественной потребности в персонале.

Формулировка требований к персоналу

Следующим шагом работы проектной команды является построение матрицы распределения функций (МРФ) производственного бизнес-процесса, на основании которой проводится ***формулировка требований к персоналу***. МРФ наглядно показывает, какие должностные лица участвуют в тех или иных работах, составляющих бизнес-процесс.

Полученные таким образом объективные требования к персоналу следует скорректировать с экспертами и руководителем подразделения. Структурированное интервью с этими специалистами поможет дополнить и уточнить требования к персоналу, сформировать план обучения.

Важно соблюдать требования к персоналу при дальнейшем подборе персонала. Значительные отступления от оптимального набора требований к будущим сотрудникам могут привести либо к существенной потере в качестве персонала (в случае снижения “планки”), либо к удорожанию стоимости людских ресурсов (при завышенных требованиях, например, “все продавцы – только с высшим образованием”).

3. Определение количественной потребности в персонале

Когда в общих чертах описан бизнес-процесс деятельности на планируемом участке работ, проводится разработка норм работы.

Разработка норм работы

Необходимо сформировать графики работы сотрудников с учетом длительности рабочей смены и 40-часовой рабочей недели и определить продолжительность по времени отдельных видов работ.

Расчет количества сотрудников

Производится с учетом производительности труда и видов работ, выполняемых в данном бизнес-процессе.

Базовая потребность в персонале определяется по формуле:

$$Ч = ОП/В,$$

где ОП – объем производства;

В – выработка на одного работающего.

Более конкретные расчеты, как правило, проводятся отдельно по следующим категориям:

- рабочие-сдельщики (с учетом трудоемкости продукции, фонда рабочего времени, процента выполнения норм);
- повременные рабочие (с учетом закрепленных зон и трудоемкости работы, норм численности персонала, трудоемкости нормированных заданий, фонда рабочего времени);

- обслуживающий персонал (с ориентацией на типовые нормы и штатное расписание);
- руководящий персонал (определяется, исходя из норм управляемости).

В некоторых случаях возможно применение приблизительной оценки: “Возьмем троих, если загрузка будет слишком большая (или маленькая), потом подберем еще одного (или уволим)”. Этот подход работает, если есть возможность несколько месяцев наблюдать за работой сотрудников.

Важно помнить о финансовой составляющей определения потребности в персонале: излишнее количество сотрудников повышает издержки предприятия, недостаток персонала приводит к необходимости срочного поиска дополнительных кадров, который может обойтись намного дороже предшествующего “оптового” подбора.

Например, слишком большое, или, наоборот, недостаточное количество продавцов может в первые же дни привести к полной дезорганизации работы крупного магазина.

Ограничением, накладываемым экономической моделью бизнеса, может служить расчетная сумма фонда оплаты труда ФОТбюдж. Допустим, в отчетном периоде ФОТбюдж. равна 60 000 у. е., а фактическая сумма фонда оплаты труда ФОТфакт. составила 52 000 у. е., то есть оказалась меньше, чем бюджетная. Следовательно, мы попали в «Зону дополнительной прибыли» (рис.2, см. выше) и коллектив имеет право на дополнительную премию. Однако при изменении исходных данных (численность персонала, оклады в штатном расписании, результаты работы) ситуация может измениться.

Одна из главных задач руководителей подразделений и предприятия в целом — качественное планирование фонда оплаты труда.

Некоторое время после начала работы потребуется на проверку допущений, сделанных при расчетах. В этом случае потребуются корректировки кадрового состава. В дальнейшем также будут возникать проблемы, связанные с численностью персонала — сезонные спады и

подъемы продаж могут потребовать решения вопросов о временном увольнении или приеме сотрудников.



5. Бизнес-кейс E-executive.ru

Тур-оператор

Компания ХХ входит в число пяти крупнейших туроператоров, которые специализируются на детском отдыхе. Сотрудники компании разрабатывают маршруты и программы, заключают договоры с отелями, транспортными и принимающими компаниями, обеспечивают сопровождение групп. Готовый продукт ХХ продает через агентскую сеть — 1470 турагентств по всей России, работающих за комиссионные.

Программы детского отдыха приносят компании около 70% оборота (в 2010 году выручка ХХ составила 118 млн руб.). Основные объемы продаж в этом бизнесе приходятся на лето. В осенние, весенние, новогодние каникулы, а также на майские праздники спросом пользуются детские экскурсионные туры, но количество групп несравнимо меньше, чем летом (15% зимой против 85% летом). «Рентабельность на массовых направлениях в туризме в лучшем случае достигает 5%, поэтому что-то заработать мы можем только на больших объемах. Зимой же их хватает только на то, чтобы покрыть затраты на содержание детского отдела из шести человек, а сотрудники оказываются недозагруженными», — поясняет генеральный директор компании.

Кроме детского отдыха ХХ организует автобусные туры для взрослых — этим занимаются еще четыре сотрудника. Однако спрос на автобусные туры не имеет сезонности, здесь загрузка равномерная, поэтому перебрасывать сюда временно свободных сотрудников детского отдела, по мнению директора, не имеет смысла.

Предоставлять сотрудникам в межсезонье оплачиваемые отпуска слишком накладно. Отправлять людей в неоплачиваемые отпуска — значит потерять команду и навредить бизнесу. Коллектив формировался долго, и сейчас в компании отличная команда, текучки практически нет. Выход — занять людей в новых направлениях.



Что делать?

Выберите 2 варианта решения ситуации из рекомендаций, предложенных компании консультантами, наиболее оптимальных с позиции управления трудовым потенциалом:

1. Не разбрасывайтесь своими основными «детскими» силами. Это ваше конкурентное преимущество - усиливайте именно его. В межсезонье не сокращайте, а добавляйте персонал – пусть занимаются поиском новых клиентов.
2. Подумайте над предложением нескольким более молодым сотрудникам зимних условий по временным контрактам, тогда в летние периоды работа будет оставаться в том же объеме, а в другие периоды у них будет возможность работать по контракту в компаниях, нацеленных на зимние виды отдыха.
3. Чтобы сотрудники не ушли из компании, предложите значительное повышение ежемесячной оплаты труда в летние загруженные периоды - для компании это снижение издержек, для сотрудников – возможность дополнительной реализации и возможность повышения дохода.
4. Предложите постоянным «летним» сотрудникам в зимние периоды работать в качестве сопровождающих (вместо учителей), вожатых, аниматоров и т.д.
5. Предлагаю рассмотреть варианты предоставления услуг другим компаниям по схеме аутсорсинг. У компании есть все ресурсы для этого. Организуйте call-center в межсезонье или предлагайте сезонные услуги исследовательским агентствам.

Шаг 6. Создание системы управления трудовым потенциалом

Основные компоненты системы управления трудовым потенциалом представляют собой 5 взаимосвязанных HR-процессов, благодаря которым реализуется бизнес-стратегия компании и повышается эффективность работы персонала за счет полной реализации его трудового потенциала:

1. профессиональный подбор, привлечение нужного персонала
2. повышение эффективности работы за счет регулярной оценки деятельности
3. создание эффективной системы мотивации и вознаграждения
4. обучение и развитие, планирование кадрового потенциала и формирование кадрового резерва;
5. построение эффективной и динамичной организации, ее непрерывное развитие.



Рис. 7. Компоненты системы управления трудовым потенциалом

Создание системы управления трудовым потенциалом проводится в несколько этапов:

1. Организация работы кадровой службы;
2. Организация системы кадрового делопроизводства;
3. Создание регламентов деятельности.

1. Организация работы кадровой службы

Если на предприятии численность работников небольшая и нет специальной кадровой службы, то обычно в штатном расписании предусматривается должность инспектора по кадрам.

На небольших предприятиях, где введение должности инспектора по кадрам нецелесообразно, руководитель предприятия приказом по предприятию одному из работников (обычно секретарю или специалисту по делопроизводству, а нередко и работникам бухгалтерии) поручает ведение кадрового делопроизводства, трудовых книжек, табельного учета и оформление документов для назначения пенсии.

Выделяют ряд типовых вариантов размещения **подразделения кадровой службы**, которое зависит от роли и функций службы в общей стратегии предприятия:

1. Подчинение кадровых служб руководителю по администрированию (функционал кадрового делопроизводства).
2. Структурное подчинение кадровой службы всем функциональным руководителям организации (функционал кадрового делопроизводства и обучения персонала).
3. Структурное подчинение кадровой службы высшему руководству (полный функционал по управлению персоналом).
4. Организационное включение службы по управлению персоналом в высшее руководство организации, наличие в совете директоров директора по персоналу (полный функционал, включая участие в стратегическом планировании).

Структура и функционал кадровой службы предприятия определяется в зависимости от организационной структуры предприятия, видов его деятельности, штатной численности работников и стадии развития организации (Таблица 8).

Таблица 8. Функции управления трудовым потенциалом в жизненном цикле организации

	Формирование	Интенсивный рост	Стабилизация	Спад
Характеристика этапа	Зарождение бизнеса. Небольшое количество сотрудников. Неформальная атмосфера. Подбор по знакомству. Управляет собственник	Увеличение численности, появление среднего управленческого звена, расширение бизнеса, выделение зон ответственности подразделений, систематизация бизнес-процессов.	Замедление роста, собственная ниша на рынке, стабильность численности персонала, формализация всех бизнес-процессов, появление филиалов.	Организация отказывается от части деятельности, сворачиваются инвестиционные программы, сокращение численности персонала, жесткий контроль расходов.
Проблемы	Размытые обязанности и ответственность. Низкий профессионализм. Межличностные конфликты. Уход одного сотрудника ведет к сбоям в работе компании в целом.	Отсутствие четкого взаимодействия между подразделениями, непрофессионализм менеджеров из-за быстрого карьерного роста, отсутствие четких критериев оценки труда каждого, снижение управляемости.	Излишняя бюрократизация, отсутствие гибкости, снижение скорости принятия решений, низкая мотивация, отсутствие возможности карьерного роста, борьба между подразделениями, структурные конфликты.	Текущая кадровая, низкая мотивация, отсутствие перспектив, напряженная психологическая атмосфера
Подбор и адаптация	Начало конкурсного найма сотрудников. Оценка профессиональной компетенции.	Планирование численности персонала, нормирование, создание программ адаптации новых сотрудников, создание процедуры подбора.	Подбор по четким профессиональным критериям, адаптация направлена на скорейшее освоение внутренних процедур и регламентов.	Отсутствуют, либо привлекаются люди с опытом антикризисного управления.
Оценка и аттестация	Не проводится	Аттестация направлена на оценку потенциала	Аттестация и оценка направлена на оценку индивидуальных достижений	Проведение кадрового аудита
Мотивация	Коллективная, по итогам работы компании	Создание схем мотивации для разных подразделений. Мотивация по результатам работы.	Создание единой политики в области материальной и нематериальной мотивации, оценка личного вклада	Сокращение социальных программ, индивидуальный подход к мотивации
Обучение и развитие	Не проводится	Обучение менеджерским навыкам	Стандартизация процесса обучения, создание корпоративных университетов	Освоение смежных профессий, обучение внутренними силами
Внутренний PR	Не выделен	Создание единой команды из «старых» и «новых» сотрудников, широкое информирование о происходящем в компании	Корпоративные мероприятия, повышающие сплоченность коллектива	Широкое информирование о происходящем, привлечение сотрудников к решению проблем организации
Стратегии	Предпринимательская	Динамического роста	Прибыльности	Ликвидационная или Кругооборота



6. Бизнес-кейс E-executive.ru

HR против брака

В течение многих лет производственная компания «Красный серп» функционировала спокойно и весьма прибыльно: сначала в советские времена, а потом и в новые, капиталистические. И всегда числилась одним из лидеров отрасли. Руководство было готово шагать в ногу со временем и вовремя поняло, что без изменений не выжить, поэтому появились новые производственные линии, новое оборудование, а ассортимент выпускаемой продукции постоянно обновлялся в зависимости от требований рынка. Производимое оборудование хотя и недотягивало до западных аналогов, но и не сильно им уступало, плюс оно было значительно дешевле и вполне надежно. Т.е. конкурентоспособно. Компания создала себе репутацию хорошего производителя, и проблем со сбытом не было.

Однако в последнее время у «Красного серпа» начались серьезные неприятности: резко вырос процент бракованной продукции, а значит, увеличился поток рекламаций со стороны клиентов и участились случаи возврата. Некоторые постоянные покупатели уже заявили о том, что не собираются продолжать сотрудничество, потому что «лучше купить дороже, но надежнее». Компания несет огромные убытки, репутация трещит по швам.

Генеральный директор решил обратиться за помощью к руководителю отдела по персоналу, хотя его и смущало, что она только недавно была принята в компанию вместо ушедшего на пенсию предшественника да еще и всего лишь год назад окончила педагогическое училище. Но выхода не было, и директор подумал: «А вдруг поможет?» и попросил ее помочь исправить ситуацию.



Как HR в данном случае реально может помочь своему предприятию вернуть утраченные позиции? Что ему необходимо предпринять в первую очередь?

Выберите 2 варианта решения ситуации из рекомендаций, предложенных компании консультантами, наиболее оптимальных с позиции управления трудовым потенциалом:

1. В общем, не стоит принижать значение функциональных возможностей «специалиста по управлению персоналом». Именно вы можете, обладая всей совокупностью информации, открыть глаза своему генеральному директору на всё происходящее. Снижение качества продукции в большинстве своем может зависеть от персонала или от состояния материальной базы организации (станки, оборудование и прочее), так вот по

поводу первого вы должны предоставить исчерпывающую информацию руководству, так как это ваши должностные обязанности.

2. Что случилось: брака не было, и вдруг появился? Нужно проанализировать всю цепочку от сырья до выхода готовой продукции. А то, по логике руководства, можно вызвать HR-менеджера, как в Африке вызвать шамана и - пусть налаживает ситуацию.

3. Если проблема масштабная и угрожает всему бизнесу предприятия, то временными, или «косметическими» действиями в её решении не обойтись. Предприятие начало терять постоянных клиентов, что говорит о критичности. Изменения должны коснуться в первую очередь HR-стратегии, которая потянет за собой решение остальных проблем, в т.ч. с правильной структурой, позволяющей контролировать качество, мотивацией, обучением и т.д.

4. HR-менеджер может сделать формулу "качество, которое построили мы" - ключевой моделью корпоративной культуры на заводе, но на поддержание ее должны быть направлены меры не только экстренного антикризисного менеджмента, но и регулярного.

5. Руководитель отдела персонала может помочь директору, если имеет авторитет среди работников. В этой ситуации можно использовать опыт Японии в управлении качеством.

6. Решение обозначенных задач в большей степени ляжет на плечи директора по производству, директора по качеству и директора по маркетингу, а точнее - на владельцев бизнес-процессов предприятия, касающихся производства продукции, обеспечения качества и взаимодействия с потребителями. Но основной груз должен взять на себя генеральный директор.

7. Я думаю, все прекрасно знают, какие действия необходимо предпринимать для повышения качества продукции. На моей же практике только один метод показал действительно высокие результаты – 0% брака. Это метод «Бриллианта» - когда налажен процесс выявления бракованных деталей всеми работниками, а не только службой качества.

2. Организация системы кадрового делопроизводства

Документы, оформляемые кадровой службой предприятия, относящиеся к кадровому делопроизводству, подразделяются на:

- распорядительные документы по личному составу (по кадрам или персоналу);
- учетные документы по кадрам (персоналу).

Кадровые документы оформляются в соответствии с Постановлением Госкомстата РФ "Об утверждении унифицированных форм первичной учетной документации по учету труда и его оплаты" N 1 от 05.01.2004.

К распорядительным документам по личному составу относятся приказы (распоряжения) руководителя предприятия о:

- приеме, переводе и увольнении работников;
- предоставлении отпусков;
- поощрениях и взысканиях;
- внесении изменений в трудовую книжку (изменение фамилии, записей и т. д.).

Приказы и книга регистрации приказов являются документами постоянного хранения и по окончании 75-летнего срока хранения в архиве предприятия должны быть переданы в государственный архив. Такой же порядок соблюдается и при ликвидации предприятия.

К учетным документам по кадрам (персоналу) предприятия относятся:

- личная карточка;
- личное дело;
- штатно-должностная книга;
- алфавитная книга;
- алфавитные карточки;
- книга учета бланков трудовых книжек;
- книга учета движения трудовых книжек;
- график отпусков;
- книга (журнал) учета отпусков.

Личное дело ведется на руководителей, специалистов и материально ответственных лиц предприятия.

Табельный учет рабочего времени

Табель учета рабочего времени представляет собой поименный список работников цеха (отдела), участка, предприятия и ведется отдельно по категориям (руководящий состав, служащие, рабочие), а в пределах категорий работающих - в порядке табельных номеров или в алфавитном порядке. Для ведения учета использования рабочего времени каждому работающему присваивается табельный номер. В случае увольнения (или перевода) работника в другой цех (отдел) его прежний табельный номер не может быть присвоен другому работнику и должен оставаться свободным не менее трех лет.

Табель составляется за два - три дня до начала расчетного периода на основании табеля за прошлый месяц и документов по учету личного состава, оформленных должным образом (приказов о приеме, переводе, увольнении). Учет явок на работу и использования рабочего времени осуществляется в таблице методом сплошной регистрации или путем регистрации только неявок и опозданий.

Табель учета рабочего времени применяется для учета использования рабочего времени всех категорий работающих, контроля за соблюдением работниками установленного режима рабочего времени, получения данных об отработанном ими времени, расчета заработной платы, а также для составления статистической отчетности. Указанный табель составляется в одном экземпляре уполномоченным на то лицом и после соответствующего оформления передается в бухгалтерию.

Учет рабочего времени является важным инструментом для анализа использования трудового потенциала компании.



Деловая игра «Кадровый аудит».

Ситуация: Вы – аудитор кадровых технологий; проводите аудит численности службы управления персоналом машиностроительного завода.

Служба управления персоналом крупного машиностроительного завода со среднесписочной численностью работников 4300 чел., включает несколько функциональных подсистем. Состав функций каждой подсистемы содержится в положении о службе управления персоналом. Службу возглавляет заместитель директора по персоналу.

Фактическая численность отдельных подсистем службы управления персоналом следующая:

- группа найма, отбора и учета персонала – 8 чел.;
- группа развития персонала – 3 чел.;
- группа планирования и маркетинга персонала – 9 чел.;
- группа мотивации персонала – 7 чел.;
- группа трудовых отношений – 3 чел.;
- группа социальной инфраструктуры – 8 чел.;
- юридических услуг – 1 чел.;
- условий труда – 5 чел.

Задачи:

1. Определить общую численность службы управления персоналом;
2. Рассчитать % работников службы управления персоналом в общей численности работников завода.
3. Определить норму обслуживания.
4. Предложить мероприятия по оптимизации службы управления персоналом данного предприятия.

Справка: способы анализа численного состава службы управления персоналом:

1. сравнение доли работников этой службы обследуемого предприятия со средними данными аналогичных отечественных и зарубежных компаний и фирм. По статистическим данным, общая численность работников службы управления персоналом на современных предприятиях в среднем составляет 1-1,2% от общей численности персонала организации;
2. расчет «нормы обслуживания», то есть количества работников организации, приходящихся на одного сотрудника кадровой службы.

Норма обслуживания: 1 сотрудник кадровой службы на следующее количество работников:

в Российской Федерации – 100-250 человек;

в США – 100 человек;
в Германии – 130-150 человек;
во Франции – 130 человек;
в Японии – 40-50 человек.

3. Создание регламентов деятельности

Можно выделить следующую **типовую иерархию корпоративных регламентов**:

- **политика** компании в области управления персоналом. Это регламент высшего уровня, определяющий требования к системе управления персоналом, стратегические цели и задачи в области развития персонала организации, т.е. своего рода техническое задание;
- **положение** о персонале. В нем определяются перечень конкретных требований к системе управления персоналом организации, а также основные требования к программам по управлению персоналом (подбор, адаптация и пр.). Все регламенты следующих уровней строятся на основании положения о персонале;
- **инструкции** (регламенты). В них описывается реализация программ управления персоналом, например инструкции по найму, обучению, вознаграждению персонала. Каждая инструкция описывает выполнение бизнес-процесса по управлению персоналом;
- **приказы и распоряжения**. Это регламенты более низкого уровня. Их назначение - обеспечение реализации программ по управлению персоналом, например приказ о введении в действие корпоративного регламента, приказ о прекращении действия/изменении инструкции и пр.;

- **информационные и справочные материалы.** К ним относятся справочники и шаблоны. Они служат в качестве дополнений к инструкциям, содержат информацию справочного характера и шаблоны документов (приказов, распоряжений, отчетов и пр.), появляющихся в ходе реализации программ, например путеводитель по компании (для кандидатов), шаблон кадрового приказа, описание вакансии и пр.

Технология 5. Разработка модели рабочего места (описания должности)

Назначение: определение соответствия работы заданным стандартам, формализация требований конкретного рабочего места к работнику и обеспеченности необходимыми средствами и ресурсами.

Последовательность действий:

1. Определить, сколько времени необходимо работнику для выполнения основных производственных операций (видов работ – для должности);
2. Сгруппировать производственные операции в более общее понятие «рабочее место»;
3. Организовать рабочее место таким образом, чтобы увеличить производительность труда;
4. Выбрать оптимальный режим работы для данного рабочего места;
5. Определить, какими характеристиками (особенностями) и моделями поведения должен обладать работник для выполнения данной производственной операции;
6. Определить потребность в обучении (первичное, периодическое) и развитии работника.

Методы, используемые для создания модели рабочего места:

1. Анализ документов: типовых должностных инструкций; положений о подразделениях; приказов; технологий выполнения работ.

2. Наблюдение – фотография рабочего дня. Представляет собой специально организованный процесс регистрации действий работника в реальных условиях производственной деятельности.

3. Структурированное интервью (интервью, проводимое на основании заранее разработанного плана вопросов, задаваемых в определенном порядке): с исполнителем; с руководителем; с коллегами.

4. Экспертные опросы: метод отдельных заданий; метод оценки требований; метод критических инцидентов.

Описание модели рабочего места приведено в Таблице 9.

Таблица 9. Модель рабочего места (Описание должности)

Общая характеристика должности (рабочего места)	
Цели работы/ ценность для компании	Объясняется, для чего создана должность и какие задачи в рамках общей деятельности предприятия решает сотрудник, в каких бизнес-процессах участвует (производство, продажи, обслуживание клиентов и т.п.) и как влияют результаты работы исполнителя на деятельность компании
Основной результат труда и критерии оценки эффективности деятельности	Приводится перечень количественных и качественных показателей, на основании которых оценивается работа исполнителя
Зоны ответственности/ Функциональные обязанности (задания/цель/периодичность выполнения)	За выполнение каких функций /достижение каких результатов несет ответственность исполнитель на данной должности. Что конкретно должен делать сотрудник, чтобы решать поставленные задачи
Критические точки деятельности	Описываются типичные сложности в деятельности, их причины; критические ситуации, их причины и последствия, типичные ошибки, их причины и последствия.
Документы для выполнения работы	Приводится перечень документации для выполнения работы: инструкции, указания, приказы, чертежи, планы, расчеты, описания и т.п.
Отчетность	Описывается перечень форм отчетности (форма, содержание, частота), которые ведет сотрудник
Права исполнителя	Перечисляются права исполнителя этой должности относительно подчиненных, самостоятельного принятия решений и т.п.
Профессиональные взаимодействия с другими работниками	
Руководство	Указывается, от кого по должности приходят приказы, рабочие инструкции, указания и т.д.
Подчинение	Приводится схема подчинения: кто по должности подчинен исполнителю /кому отдаются по должности

	распоряжения
Замещение	Указывается, кого замещает исполнитель по должности/кто замещает исполнителя по должности
С кем сотрудничает исполнитель	Приводится перечень работников других подразделений, с которыми необходимо работать исполнителю для эффективного исполнения своих обязанностей с перечнем информации, которую получает/передает
Особенности организации труда	
Режим работы	Описываются общая продолжительность работы, сменность, отклонения от нормального режима, расписание перерывов и другие важные подробности
Санитарно-гигиенические условия	Описываются требования к микроклимату, освещенности, вентиляции, наличие вредности, средства охраны труда и т.д.
Психофизиологические факторы	Приводятся особенности рабочей позы, темп труда, нервно-психическая нагрузка, риски: травмоопасность, опасности из-за потерь (финансовых, материальных и др.)
Эстетические факторы	Требования к оформлению рабочего места
Социально-психологические факторы	Социально-психологический климат, особенности функциональных и организационных контактов, характер межгрупповых отношений и т.п.)
Средства труда	Приводится перечень средств, при помощи которых выполняется работа
Оплата труда	Фиксируется структура оплаты труда: заработная плата, премии, вознаграждения, дивиденды
Социальные блага и гарантии	Описывается содержание соц.пакета
Обучение и продвижение	Указываются условия адаптации, обучения на рабочем месте, ротации, возможности повышения квалификации, карьерного роста
Компетенции – требования к знаниям, умениям, навыкам, деловым качествам и моделям поведения на данном рабочем месте	
Формальные требования к исполнителю	Указываются требования к полу, возрасту, образованию, опыту работы, семейному положению и др. важные анкетные характеристики
Профессиональные знания, умения и навыки	Указывается объем требуемых знаний и уровень владения профессиональными навыками
Профессионально-важные качества	Психофизиологические, психологические качества
Противопоказания	Психофизиологические, психологические качества, наличие которых препятствует нормальному выполнению исполнителем обязанностей на данном рабочем месте

Итогом работы является документ «Спецификация рабочего места», который содержит в том числе и квалификационные требования к работнику,

оформленные в виде «Квалификационной матрицы рабочего места (Описания должности)»).

Следует различать документы: *Спецификацию (описание должности, модель) рабочего места* и *Должностную инструкцию*:

- модель рабочего места (описание должности) описывает **технологияю работы** на данном участке и **требования**, которые на этом участке предъявляются к работнику;
- должностная инструкция содержит **перечень основных и дополнительных трудовых обязанностей** работника на данном рабочем месте.

Технология 6. Составление должностной инструкции

Назначение должностной инструкции – объяснить подчиненному, что от него требуется.

Последовательность действий:

1. Определить функции подразделения и работников.
2. Определить бизнес-процессы подразделения.
3. «Привязать» бизнес-процессы к функциям подразделения.
4. Декомпонировать бизнес-процессы подразделения на работы (операции, действия).
5. Определить матрицу ответственности, организационную структуру и документооборот подразделения.
6. Распределить процессы и работы (операции, действия) между работниками подразделения.
7. Оформить положение о подразделении и должностные инструкции работников.

Единственное предназначение должностной инструкции – ответить на вопрос исполнителя «Что делать?» перед началом работ и на вопрос руководителя «Кто виноват?» в случае, когда полученный результат не

совпал с задуманным. Мотивировать подчиненного к выполнению его должностных обязанностей должностная инструкция не может!

Наиболее распространена следующая **структура должностной инструкции**:

Должностная инструкция

1. Общие положения

В этом разделе указывается должность, устанавливается сфера деятельности работника, порядок назначения и освобождения от занимаемой должности, порядок замещения, определяются квалификационные требования, схемы подчинения. В разделе перечисляются правовые акты и нормативные документы, которыми должен руководствоваться работник в своей деятельности.

2. Функции

В этом разделе определяются направления деятельности работника.

3. Должностные обязанности

Перечисляются конкретные обязанности, возложенные на работника, соответствующие должностной квалификационной характеристике.

Оплачивается работнику выполнение именно этих обязанностей!

В этом же разделе указывается форма участия работника в управленческом процессе: руководит, утверждает, обеспечивает, подготавливает, рассматривает, контролирует, исполняет, согласовывает, представляет и т.п.

4. Права

Определяются права, предоставляемые работнику для выполнения его функций и обязанностей.

5. Ответственность

Устанавливаются виды ответственности за несвоевременное и некачественное выполнение работником должностных обязанностей и

неиспользование предоставленных ему прав.

6. Взаимоотношения и линии коммуникации

Перечисляется круг должностных лиц, с которыми работник вступает в служебные взаимоотношения, обменивается информацией, указываются форы, сроки получения и предоставления информации.

Должностная инструкция обязательно утверждается руководителем предприятия и вводится в действие приказом. Каждый исполнитель должен быть ознакомлен со своей должностной инструкцией под роспись.



Деловая игра «Распределение функций».

Оцените вклад в управление персоналом линейных менеджеров и HR-специалистов в баллах от 1 до 10: распределите 10 баллов в каждой строке по трем колонкам по функциям менеджеров и степени участия в HR-процессе.

HR-процессы	Реализация кадровой политики		
	Функции менеджера	Совместно	Функции HR-специалистов
Планирование рабочей силы			
Разработка кадровой стратегии			
Набор кадров			
Отбор кадров			
Собеседование с кандидатами на замещение вакансии			
Введение в должность			
Обучение			
Оценка деятельности, аттестация			
Планирование карьеры			
Развитие персонала			
Оплата труда и поощрения			
Грейдирование должностей			
Разработка профиля компетенций			
Дисциплина			
Разработка должностных инструкций			

Ведение кадровой документации			
Разработка регламентов			
Охрана здоровья и техника безопасности			
Мотивация сотрудников			
Корпоративная культура			
Разработка и внедрение социальных программ помощи			
Подготовка и проведение рабочих совещаний			
Психо-эмоциональный климат в коллективе			
Разрешение конфликтов			
Информирование сотрудников			
Обеспечение работ			

Технология 7. Создание Модели компетенций

Назначение: Модель компетенций используется для разработки должностных инструкций и требований к должности, для управления достижениями и оценки трудового потенциала сотрудников, для подбора, адаптации, обучения и развития персонала, управления кадровым резервом, нематериальной мотивации. С помощью компетенций измеряется трудовой потенциал работника.

Компетенции – это совокупность ключевых знаний, навыков, способностей и личностно - деловых качеств, отражающие необходимый стандарт рабочего поведения, который предопределяет результативность и успешность выполнения работ в данной должности или на данном рабочем месте.

Компетенции подразделяются по возможности оказывать на них влияние на следующие группы (Рис. 8):

- «Личностные» и «Социальные» компетенции поддаются развитию в малой степени, им уделяется больше внимания при формировании требований к должности, выборе соответствующих

методов аттестации, оценки знаний, методах отбора при приеме на работу;

- «Профессиональные компетенции» и «Компетенции руководителя» хорошо поддаются развитию, им уделяется больше внимания при обучении и развитии персонала; эти категории компетенций составляют основу для развития трудового потенциала организации.



Рис. 8. Группы компетенций

Модель компетенций – документ, определяющий набор ключевых компетенций, необходимых сотрудникам для успешного достижения стратегических целей компании. Хорошо построенная модель компетенций обеспечивает жизнеспособную связь между поведением, способностями и свойствами работника, и задачами, поставленными перед ним на работе.

Модель компетенций – это модель *рабочего поведения* сотрудников на *конкретной* должности в *конкретной* компании.



Рис.9. Соотношение групп компетенций.

Причины, по которым компании разрабатывают собственные модели, а не используют стандартные модели:

- Каждая компания уникальна, обладает своими особенностями, которые имеют порой решающее значение для ее успеха в бизнесе.
- Если компания берет стандартную модель компетенций, есть риск того, что компетенции останутся абстрактными понятиями и не будут наполнены конкретным содержанием (примерами эффективного поведения сотрудников)
- Разработка собственной модели компетенций – это первый и очень важный этап внедрения компетенций в практику работы компании.

Последовательность действий при создании Модели компетенций:

1. Постановка цели – для решения каких реальных задач в компании требуется модель компетенций;
2. Планирование проекта;
3. Создание рабочей группы, желательно из числа руководителей, представляющих различные подразделения компании;
4. Сбор и анализ информации;

5. Прописывание компетенций;
6. Проверка компетенций на валидность (правильность). Оттачивание формулировок;
7. Тестирование модели на представителях разных подразделений;
8. Презентация модели сотрудникам.

Последовательность определения ключевых компетенций компании представлена на Рис.10.



Рис.10. Определение ключевых компетенций

Способы количественной оценки компетенций

1. Оценка по уровням - выделяют 5 уровней развития компетенций; в модели компетенций чаще всего используют три первых уровня:

- А – лидерский уровень – необходим для первых руководителей, принимающих стратегические решения. Руководитель не только сам применяет данные навыки, но и создает возможности для других сотрудников развивать данную компетенцию: организует специальные мероприятия, задает нормы, правила, процедуры, которые способствуют проявлению данных компетенций;
- В – сильный уровень – требуется для руководителей среднего уровня. Это особенно высокий уровень развития навыков, способствующих активному влиянию на ситуацию, предвидению и предотвращению негативных событий;
- С – базовый уровень – необходимый и достаточный для специалиста-профессионала. Это оптимальный уровень для эффективной работы;
- D – недостаточный уровень - работник частично проявляет требуемые навыки, и у него есть стремление к развитию;
- Е – неудовлетворительный уровень (часто в Модели компетенций не описывается) – развитие навыка невозможно, так как работник не понимает их важности и не пытается их развивать.

2. Оценка по степени владения компетенциями:

Степень Н - необходимые знания;

Степень Р – рекомендуемые знания;

Степень О – ознакомительные (поверхностные) знания.

3. Балльная оценка компетенций:

Балл	Уровень знаний
5	Экспертные знания и навыки
4	Глубокие знания и навыки применения
3	Достаточные знания и регулярное применение
2	Знание общих принципов и схем действий
1	Поверхностные знания

Оценка компетенций проводится по квалификационной матрице (Таблица 10).

Таблица 10. Квалификационная матрица должности линейного руководителя (пример, приведено не полностью).

Компетенции	Оценка
<i>Профессиональные требования</i>	
Умение применять и внедрять новые знания в работе	Н (4)
Понимание стратегии и задач компании	Н (5)
Оперативность	Р (4)
Умение управлять конфликтом	Р (4)
Знание производства, нормативной и технической документации (и т.д.)	Н (4)
<i>Личностные требования</i>	
Стремление к инновациям	Н (5)
Нравственная чистота (справедливость и т.д.)	Н (4)
Ответственность	Р (4)
Приверженность работе (и т.д.)	Р (4)

Проверка разработанной Модели компетенций проводится на практике методом сравнения оценки эффективности работы сотрудника по рабочим достижениям и по Моделям компетенций.

Если группа не очень результативных сотрудников по результатам оценки вполне соответствует «базовому» уровню развития компетенций, это значит:

1. либо какие-то компетенции для данной должности не вошли в модель;

2.либо необходим более высокий уровень развития определенных компетенций на данной должности;

3.либо требуется корректировать описание базового уровня развития компетенции.



7. Бизнес-кейс E-executive.ru

Стратегическое решение

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Зарько начинал свой бизнес с установки окон, потом перешел к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным.

Хладнокровный и расчетливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение – бесполезно. Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать – просто, а вот удержать или дать ему удержаться... Дела новичку, приведенному «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому – за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договоры, да еще и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела. Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято.

Наступил октябрь 2008 года. Рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Собственник компании стал склоняться к решению передать бразды правления в своем бизнесе наемному менеджеру.



Как выбрать кандидата? Как это сделать правильно?

Выберите 2 варианта решения ситуации из рекомендаций, предложенных компании консультантами, наиболее оптимальных с позиции управления трудовым потенциалом:

1. Действительно нужен ли кандидат? Все равно собственник при своей активности не даст ему работать, постоянно вмешиваясь в процесс управления. Вывод очевиден - продажа бизнеса на выгодных условиях.
2. Руководителю и основателю фирмы стоит в качестве эксперимента выйти на время за рамки своих привычек и собрать всех своих подчиненных за "круглым столом" на "мозговой штурм". Тому сотруднику, который озвучит самый обоснованный вариант решения, и стоит передать бразды правления на 2,5 месяца - после того, как этого человека официально сделают материально ответственным лицом и официально возложат ответственность за все его решения на него же.
3. Фактически, проблема поставлена исходя из допущения, что авторитарный управляющий и собственник *готов* отойти от дел в компании, которую он вырастил собственными руками. Нынешний владелец явно профи и обладает множеством важнейших качеств и все это в ситуации, когда над его компанией висит риск банкротства. Исходя из опыта, хочу сказать, что мысль об автономной работе управляющего менеджера в этой ситуации весьма утопична. Наемный топ-менеджер вряд ли надолго будет иметь в руках задекларированные делегированные полномочия, поскольку собственник вероятнее всего будет активно вмешиваться в дела фирмы.
4. Выбор наемного менеджера, даже самого достойного, не решит проблему Михаила. Этому есть несколько причин. Компания Михаила «росла» на возможностях докризисного рынка и бума в строительстве, где большой спрос на продукцию позволял работать и благополучно развиваться без эффективного ведения бизнеса. Ситуация, в которую попала компания Михаила с началом кризиса, - это следствие того, что его компания принадлежит именно к таким не организованным компаниям. Отсутствия у Михаила социальных и управленческих компетенций, как показывает описание проблемы, привели к установлению культуры «принимай так, как есть или уходи». Требуется смена культуры управления организацией.
5. Естественно, что данный руководитель не доверит никому свой бизнес. И поэтому, несмотря на техничность ситуации, начинать тут надо именно с хозяина. Прежде всего, стоит записаться к психоаналитику, найти корни и причины такого поведения. Кроме того, определить, а какие все-таки работники смогли прижиться в данной компании, определить их характеристики и личные качества.
6. В целом, успех всего проекта по поиску преемника будет на 90% зависеть от владельца. Залог удачи - правильное разграничение функций и полномочий, доверие к кандидату, внутренняя психологическая готовность передать управление бизнесом и воля для

сдерживания себя от вмешательства в оперативную деятельность компании.

7. Самое главное сейчас для Михаила Зарько - это разобраться в самом себе: четко осознать, что для успеха бизнеса ему надо не только нанять наемного менеджера, который возьмёт на себя ВСЕ бразды правления, но и отказаться от постоянного отслеживания, что именно и как именно он делает, а вместо этого настроиться на оценку по результатам.

8. Нужно составить модель компетенций руководителя, необходимых для сложившейся рыночной ситуации и конкретного состояния дел компании. И проанализировать имеющийся кадровый ресурс на наличие потенциальных кандидатов на должность руководителя.

Шаг 7. Формирование культуры организации

Корпоративная культура отражает стиль управления, ценности и этику компании и включает следующие моменты:

1. Убеждения и ценности – это то, что объединяет компанию и ее сотрудников. Например:

- Вера в наилучшее качество выпускаемой продукции;
- Убежденность в стремлении к лидерству на рынке;
- Совершенство разработок компании;
- Ценность творчества;
- Этические стандарты;
- Служение обществу.

2. Нормы – это принятые в данной организации нормы (правила) поведения.

Например:

- Уважение полномочий и соблюдение иерархии;
- Методы решения проблем;
- Стиль проведения совещаний;
- Обращение друг к другу;
- Стандарты в одежде;
- Требуемые стандарты исполнения.

3. Стиль деятельности – стиль и манера поведения в организации, чаще всего бессознательно задаваемая стилем и манерой поведения руководителей:

- Политика открытых дверей;
- Стиль управления персоналом;
- Использование поощрений и наказаний;
- Уважение к власти;
- Уважение к работникам;
- Способы принятия решений;
- Доступ к информации: открытый или по мере необходимости.

Культура определяется прежде всего ценностями, мыслями и намерениями руководителей компании. Это общие для всех менеджеров представления о бизнесе, конкуренции и рынках, это могут быть и общие заблуждения.

Образ компании на рынке формируется преимущественно на основе *поведения* ее персонала, проявляющегося во взаимодействии с внешней средой: с поставщиками, клиентами, конкурентами, СМИ (Рис.11).

КУЛЬТУРА ---- МЕХАНИЗМЫ ---РЕЗУЛЬТАТЫ ---- ВЛИЯНИЕ



Рис.11. Влияние культуры на имидж компании

Соответствие культуры организации и стиля руководства во многом влияет на деятельность компании в целом и на поведение людей в компании, определяет лояльность сотрудников к компании.

Основные типы организационных культур представлены в Таблице 11.

Таблица 11. Типы организационных культур

Признаки	Проблемы
Ролевая (бюрократическая) культура	
<p>Большие компании, занимающие твердые позиции на рынке. Все права и обязанности всех сотрудников четко определены и расписаны. Люди подбираются в соответствии с должностными инструкциями. Сильное руководство со сложной иерархией. Планы ясные, конкретные, определяются лидером организации. Четкие системы мотивации и контроля.</p>	<p>Отсутствие легкости и гибкости. Подавление инициативы и самостоятельности работников. Инертность к изменениям: тяжело приспособиться и быстро отреагировать на изменения внешней среды</p>
Силовая культура	
<p>Во главе организации – сильный харизматичный лидер, чаще всего генеральный директор и собственник в одном лице. Единоначалие. От работников требуется безусловное признание авторитета лидера, лояльность. Личная преданность ценится больше, чем профессионализм. Высокое единение, сплоченность и мобильность коллектива. Высокая роль личных взаимоотношений, поэтому стандартные системы мотивации и вознаграждения не действуют.</p>	<p>Развитие и рост организации зависит от развития ее лидера. Решения принимаются единолично. Большая текучка менеджеров среднего звена.</p>
Предпринимательская (целевая) культура	
<p>Четкая направленность компании на решение целевых задач и на получение прибыли. Большинство сотрудников – эксперты в какой-либо области знаний. Высокая возможность творчества. Структура организации размыта. Ценится свобода и инициатива. Жесткие системы контроля и отчетности.</p>	<p>Отсутствие сплоченного коллектива и лояльности сотрудников компании. Сотрудники быстро уходят из организации при снижении ее прибыльности или неудовлетворенности своих профессиональных интересов.</p>
Личностная (проектная) культура	
<p>Встречается редко. Сотрудничество равных партнеров, где присутствие каждого создает нечто новое и ценное. Это объединение профессионалов высокого уровня, которым удобно по каким-то критериям работать вместе без руководителя: аудит, адвокатура, архитектурные бюро и т.д. Цель объединения – удовлетворение личных интересов, личных амбиций.</p>	<p>Носит временный характер. Сильно влияние групповых процессов. Нет системы подчинения, каждый сам по себе.</p>



Для диагностики типов культуры предлагаем воспользоваться опросником типов организационной культуры Ч. Ханди - Р. Харрисона.

Опросник типов организационной культуры

(Ч. Ханди - Р. Харрисон)

Инструкция: предлагается 15 групп утверждений об организации. Каждая группа состоит из начального утверждения и четырех разных завершений (А, В, С, D).

Сначала прочитайте все 4 фразы, затем проставьте баллы следующим образом: в колонке под буквой а) - 4 балла поставьте тому утверждению, которое больше всего характеризует вашу организацию, 3 – балла – менее характерно для вашей организации, 2 балла – еще меньше, и 1 балл – тому утверждению, которое для вашей организации практически не свойственно.

Аналогично проставьте баллы для ваших личных предпочтений, то есть в колонке под буквой б) - 4 балла – то, что больше всего нравится вам в организации, 3 – балла – меньше вам нравится, 2 балла – еще меньше, и 1 балл поставьте тому утверждению, что вам совсем не нравится.

Утверждения	а	б
1. ХОРОШИЙ НАЧАЛЬНИК:		
А. Сильный, решительный и твердый, но справедливый, защищает преданных подчиненных, великодушен и снисходителен к ним.		
В. Объективный и точный, избегает использовать власть в своих интересах, требует от подчиненных только то, что соответствует должностным обязанностям.		
С. Избегает противоречий, легко поддается влиянию в вопросах, касающихся выполнения задачи, использует власть для получения ресурсов, необходимых для выполнения работы.		
Д. Заботится о личных нуждах других, использует свое положение для обеспечения возможностей, стимулирующих работу подчиненных.		
2. ХОРОШИЙ ПОДЧИНЕННЫЙ:		
А. Угодливый, трудолюбивый и преданный интересам своего начальника.		
В. Ответственный и надежный, выполняет свои обязанности и избегает действий, беспокоящих начальника.		
С. Желает внести свой вклад в решение задачи, выдвигает идеи и предложения, тем не менее охотно уступает первенство другим, более компетентным и способным.		
Д. Крайне заинтересован в развитии своих потенциалов, нет предубеждений против получения помощи, учебы, уважительно относится к нуждам и ценностям других, охотно помогает сам.		
3. ХОРОШИЙ ЧЛЕН ОРГАНИЗАЦИИ ПРЕЖДЕ ВСЕГО ВЫПОЛНЯЕТ		
А. Личные приказания начальника		
В. Обязанности, требования своей собственной роли и следует привычным образцам поведения		
С. Действия, требования, вытекающие из задачи или профессии и из возможностей, энергии и материальных ресурсов		
Д. Личные интересы		
4. ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ПРЕУСПЕВАЮТ В ОРГАНИЗАЦИИ		
А. Расчетливы, соперничают друг с другом, с сильными устремлениями к власти		
В. Добросовестные и ответственные, с глубоким чувством преданности организации		
С. Компетентные и полезные, с большим желанием сделать дело		
Д. Эффективны и компетентны в личностных взаимоотношениях, желают помочь росту и развитию других сотрудников		
5. ОТНОШЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ К СОТРУДНИКУ		
А. Такое, как будто его время и энергия находятся в распоряжении лиц, стоящих выше по служебной лестнице		
В. Временем и усилиями сотрудников организация распоряжается в рамках контракта, имеющего права и обязанности с обеих сторон		
С. Как к партнеру, связывающему свои умения и способности с общим делом		

D.Как к интересному и ценному человеку со своими правами		
6.СОТРУДНИКАМИ УПРАВЛЯЮТ И НА НИХ ВЛИЯЮТ		
A.Личным проявлением экономической и политической силы (награды и наказания)		
B.Безналичным проявлением экономической и политической силы, чтобы навязать методы и нормы выполнения работ		
C.С помощью обещания и обсуждения требований, выдвигаемых задачах и ведущих к достижению цели путем соответствующей деятельности, мотивированной деятельностью		
D.Внутренний интерес и удовлетворение от предстоящей работы и (или) участие, забота о нуждах других людей, вовлеченных в эту деятельность		
7.ОДИН СОТРУДНИК ИМЕЕТ ПРАВО КОНТРОЛИРОВАТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ДРУГОГО		
A.Если у этого сотрудника больше авторитета и власти в организации		
B.Если ему предписано руководить другими		
C.Если у него больше знаний о выполняемой задаче		
D.Если другой понимает, что его помощь и руководство первого могут способствовать его росту и знаниям		
8.ОСНОВАНИЕ ДЛЯ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧИ		
A.Личные нужды и мнение тех, кто находится у власти		
B.Формальное распределение должностных обязанностей и ответственности в системе		
C.Требования к ресурсам и экспертные оценки для выполнения работы		
D.Личные желания и необходимость приобретения знаний отдельными членами организации		
9.РАБОТА СОВЕРШАЕТСЯ ИЗ-ЗА		
A.Получения вознаграждения, страха наказания или личной преданности отдельным влиятельным лицам		
B.Соблюдения договорных обязательств, подкрепленных санкциями и личной преданностью организации или системе		
C.Удовлетворения от работы и достижений и (или) из-за личной преданности идее		
D.Любви к работе ради самой работы и интереса и уважения к запросам и ценностям сотрудников		
10.ЛЮДИ РАБОТАЮТ ВМЕСТЕ,		
A.Когда этого требует вышестоящее руководство или когда понимают, что могут использовать друг друга для личной выгоды		
B.Когда координация и обмен определяются формальной системой		
C.Когда их совместный вклад необходим для достижения цели		
D.Когда сотрудничество лично принято, стимулирует и вызывает на соревнование		
11.СОПЕРНИЧЕСТВО		
A.За личную власть и выгоду		
B.За положение с высоким статусом в формальной системе		
C.За максимальный вклад в выполнении задач		
D.За внимание к чьим-либо личным запросам		
12.КОНФЛИКТ		
A.Контролируется вмешательством высшего руководителя и часто им поощряется, чтобы сохранить свою власть		
B.Подавляется ссылкой на правила, процедуры поведения и определения ответственности		
C.Разрешается через обсуждение качества результатов работы		
D.Разрешается с помощью открытого и глубокого обсуждения личных запросов и ценностей		
13.РЕШЕНИЯ		
A.Принимаются лицом, обладающим большей властью		
B.Принимаются лицом, которое обязано это делать		
C.Принимаются лицами, которые лучше других знакомы с задачей		
D.Принимаются сильно вовлеченными лицами, на которых влияет результат		
14.СООТВЕТСТВУЮЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННАЯ СТРУКТУРА		
A.Приказ идет сверху вниз в простой пирамиде так, что любой, находящийся выше пирамиде, имеет власть над теми, кто ниже; информация распространяется вверх посредством последовательных распоряжений		
B.Директивы распространяются сверху вниз и информация идет вверх в пределах функциональных пирамид, которые соединяются вверх; власть и ответственность ограничиваются сотрудниками, расположенными ниже в пирамиде; перекрестный функциональный обмен ограничен		
C.Информация о требованиях, предъявляемых к задаче, и проблемах идет из центра, решающего		

задачу, вверх и наружу, причем те, кто понимает лучше всего проблему, определяют необходимые ресурсы и поддержку от остальной части организации; координирующий совет может установить порядок очередности и уровни ресурсов на основе информации от всех центров задачи; структура должна изменяться в соответствии с природой и местом задачи		
D.Информация и влияние идут от человека к человеку на основе связей, в которые свободно вступают ради работы, знаний, взаимной поддержки и удовольствия; координирующая функция может установить общие уровни взносов (вкладов), необходимых для сохранения организации; эти задачи определяются общим соглашением		
15.НА ОКРУЖЕНИЕ РЕАГИРУЮТ ТАК, СЛОВНО ЭТО		
A.Джунгли, где все против всех, и тот, кто не эксплуатирует других, сам эксплуатируется		
B.Упорядоченная и рациональная система, где конкуренция ограничена законом, а конфликты разрешаются путем переговоров и компромиссов		
C.Совокупность неопределенных форм и систем, которые нужно переформировать и улучшить путем организации		
D.Комплекс потенциальных опасностей и возможностей		

Ключ к опроснику: проставьте баллы в соответствующие ячейки Таблицы-ключа и посчитайте суммы баллов по каждой колонке. В каждой колонке у вас получится сумма баллов от 15 до 60.

Таблица-ключ к опроснику типов культуры

Утверждения	А культура власти		В культура роли		С культура задачи		D культура личности	
	а)	б)	а)	б)	а)	б)	а)	б)
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
Итого:								

Сумма 60 в колонках под буквой а) означает, что этот тип культуры полностью доминирует в вашей организации. Чем меньше различие между суммой баллов в этих колонках, тем менее четко выражена культура организации.

Максимальная сумма баллов ответов под буквой б) показывает ваши личные предпочтения.

Теперь сравните суммы баллов для ведущего типа культуры вашей организации и ваших личных предпочтений. Если они совпадают или близки, значит, вы чувствуете себя в своей организации как дома, психологически тип культуры организации вам подходит. Чем больше различие в баллах между соответствующими колонками а) и б), тем более вы осторожны и недоверчивы в контактах с другими сотрудниками организации. Анализ ответов поможет вам по-новому посмотреть на себя и свою организацию, лучше понять свое поведение и поведение других сотрудников и тем самым помочь более эффективно управлять ситуацией, в которой вы оказываетесь.

Смысл корпоративной культуры в том, чтобы ценности компании и ценности работника были согласованными.

Знание типа корпоративной культуры компании особенно необходимо в процессе отбора персонала, так как именно на этом этапе необходимо уметь определять ключевые компетенции, которые трудно поддаются развитию, и принимать на работу кандидатов с личностными качествами, соответствующими корпоративной культуре компании.



8. Бизнес-кейс E-xecutive.ru

Культура и люди

Екатерина Светикова работала в одной крупной проектной компании, которая находилась в фешенебельном офисном здании в Центре Москвы. Компания регулярно получала крупные заказы и выигрывала тендеры. У каждого сотрудника было удобное рабочее место, оборудованное по последнему слову техники. Кругом была изумительная чистота, даже картины висели на стенах. Правда, зарплата сотрудников была невысокая. Но на новом месте работы Екатерине предложили зарплату в два раза больше, и она согласилась перейти.

Первое, что бросилось в глаза, офис и кабинеты сотрудников напоминали помойку. Кругом валялись пластиковые бутылки из-под воды, оберточная бумага, фантики, на

рабочих столах и подоконниках месяцами собирала пыль грязная посуда. Здание не ремонтировалось лет двадцать. Люди, вроде бы, по возрасту те же самые, профиль бизнеса схожий, только было ощущение, что Екатерина попала в другой мир. Зарплата здесь была в среднем у всех сотрудников выше, чем в предыдущей организации. Перед Светиковой как HR-директором была поставлена задача по изменению уже существующей стратегии компании по управлению персоналом. Компания существовала за счет инвестиций от управляющей компании, сама не зарабатывала, на самоокупаемость так и не вышла за три года. Управляющая компания была не довольна такими результатами.

Основную причину неудач руководство видело в неправильной работе с персоналом, и поставило перед Екатериной задачу разработать план изменений, необходимых для улучшения качества и эффективности работы персонала. Проанализировав ситуацию, она поняла, что проблема лежит не в профессиональной плоскости. Все сотрудники достаточно компетентные и образованные люди.



В чем причина ситуации? С чего начать перестройку?

Выберите 2 варианта решения ситуации из рекомендаций, предложенных компании консультантами, наиболее оптимальных с позиции управления трудовым потенциалом:

1. Налицо нежелание персонала «покупать» свою компанию. Они высокопрофессиональные люди, но продолжают жить на этой неэффективной помойке. А значит, никак не олицетворяют себя с данной компанией. Ситуацию надо исправлять брендинговыми инструментами.
2. Формирование регламентов по дресс-коду сотрудников и состоянию рабочих мест с прописанными санкциями за нарушение. Что касается стратегии по управлению персоналом - то она должна исходить из стратегии развития компании, судя по описанию проблемы – сейчас она отсутствует или существует как дань моде.
3. Порядок в кабинетах – порядок в мыслях. Необходимо организовать субботник в офисных помещениях компании, НО силами детей группы активных сотрудников, которым тоже надоел бардак и мусор.
4. Основная проблема – отсутствие стимула для работы, развития, безразличие. «Перегоревшие», обленившиеся сотрудники. Проблемы действительно лежат в плоскости персонала. Можно поступить радикально и поменять команду, но это будет дорого и будет работать не долго, т.к. останутся неизменными принципы. В целом, в компании нужно провести «наведение порядка» во всем.

5. Сложность ситуации заключается в том, что управляющая компания идет на смену стратегии без участия руководства, что это значит, думаю, понятно. Руководство, при полном отсутствии результатов в своей деятельности, не признает своей некомпетентности. Первое – это не дать переложить ответственность за отсутствие результатов на HR-директора.

6. Прежде всего, стоит показать, что люди не предоставлены сами себе. Успех в работе придет, когда будут целенаправленные усилия, т.е. должна быть цель, куда усилия прикладывать. Рабочее место - да, это косвенно является отражением и людей к своему труду, и начальства к работе компании в целом.

6. HR-директор и председатель правления управляющей компании создают организационную легитимность предстоящим изменениям; группа проводит описание организации как системы; группа формулирует цели изменений на всех четырех организационных уровнях: на уровне компании в целом, на межгрупповом уровне, на внутригрупповом уровне, на личностном уровне; группа согласовывает и утверждает в управляющей компании (УК) цели изменений.

7. Основная проблема отдела в неправильной расстановке сотрудников. Постарайтесь найти в коллективе человека, который всегда аккуратен, привык класть вещи на свои места, часто задерживается на работе и приходит раньше всех, при условии что он является хорошим специалистом в данном направлении. Попробуйте дать ему поручение и посмотрите, как он с ним справиться.

МОДУЛЬ 2

ПРИБРЕТЕНИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Основная задача менеджера при изучении материалов этого модуля – освоить навыки подбора сотрудников, соответствующих требованиям должности (рабочего места).

Технология 8. Привлечение кандидатов на работу в организацию

Назначение: комплектование кадров наиболее оптимальным способом.

Последовательность действий:

1. Составление заявки на поиск и подбор персонала;
2. Привлечение соискателей;
3. Проведение собеседования;
4. Выбор кандидата.

Привлечение кандидатов на работу в организации можно осуществить с помощью комбинации трех тактик:

- найм,
- аренда (аутсорсинг)
- развитие.

1. Составление заявки на поиск и подбор персонала.

На первом этапе необходимо проанализировать, что более важно для компании – полное соответствие требованиям по вакансии или точное соблюдение сроков подбора. Наиболее простой способ: представить, что будет, если кандидат найдется быстро, но он не будет полностью удовлетворять требованиям вакансии.

Слагаемые успеха в подборе персонала:

- 1. Точный запрос;***
- 2. Планирование мероприятий по привлечению кандидатов;***
- 3. Оценка кандидатов.***

Точный запрос.

Кто именно нужен компании, какими качествами должен обладать?

Это новая позиция или освободившаяся?

Какую работу компания собирается поручить этому специалисту?

Это работа временная или постоянная?

Каких результатов и через какое время компания от него ожидает?

Кто выполняет эту работу сейчас?

Что вас не устраивает в настоящем положении дел?

Когда специалист должен приступить к работе?

Есть ли для него оборудованное рабочее место?

Если нет, то в какой момент оно появится, и сколько это будет стоить компании?

Все эти моменты отражаются в Заявке на подбор персонала.

Сбор информации обычно проводит менеджер по персоналу и при этом решает:

- 1). соотносятся ли требования к специалисту с содержанием работы;
- 2). соотносится ли предлагаемая работа и профессиональная квалификация с рыночной оплатой труда, что особенно важно для новых позиций.

Как составлять анкету-заявку

Для поиска необходима информация:

- **Внутренняя:** название должности, название структурного подразделения, непосредственный руководитель.
- **Содержание должности:** чем придется заниматься и за что отвечать, какие результаты планируется получить от деятельности нового сотрудника, что он привнесет в компанию.
- **Профессиональные навыки:** чем кандидат должен владеть для выполнения работы, наличие опыта работы.

- Условия работы: оплата труда, социальный пакет, режим работы, место работы, командировки, требования к оборудованию рабочего места.
- История вакансии: вновь открытая или замена, причины поиска кандидата, плюсы и минусы предыдущего, когда должен приступить к работе.

Анкету-заявку обязательно требуется утвердить уполномоченным лицом (генеральный директор, директор по персоналу, исполнительный директор).

Это важно потому, что позиция *должна быть предусмотрена в штатном расписании*, введение новой должности требует утверждения изменений в штатном расписании и бюджете и согласования с руководством.

ВАЖНО: понять, что должно измениться в работе подразделения с приходом нового сотрудника. Результаты работы нового сотрудника должны быть описаны так, чтобы их можно было оценить и измерить.

Например, для менеджера по продажам: количество новых клиентов, объем продаж к концу испытательного срока, количество презентаций для клиентов и т.д.

Для решения вопроса о соответствии кандидата необходимо сформулировать основные требования к кандидату. Наиболее полные основные требования были предложены английским профессором А.Роджером еще в 1938г. (Таблица 12).

Таблица 12. Основные требования к работнику

Перечень требований к работнику	Качества		
	Основные	Желаемые	Нежелательные
Физический облик			
Образование, квалификация, опыт			
Интеллект (развитость, ум)			
Специальные способности			

Интересы			
Черты характера			
Внешние условия (социально-бытовые)			

Заявку надо подавать заранее, чтобы отдел персонала мог составить план подбора специалистов на месяц. Задача отдела персонала – найти специалиста наиболее оптимальным способом, учитывая стоимость подбора и сроки.

2. Привлечение соискателей

В каждой компании есть своя кадровая политика подбора:

- открытые конкурсы вакансий;
- подбор по рекомендациям;
- способ привлечения на руководящие позиции,
- преимущества при найме;
- условия для карьерного роста;
- работающие родственники в компании и т.д.

Способы подбора:

1. Конкурсы;
2. Рекомендации;
3. Услуги кадровых агентств;
4. Хэдхантинг;
5. Служба по трудоустройству;
6. СМИ;
7. Интернет;
8. Работа с ВУЗами;
9. Внутренние ресурсы компании – ротация кадров и карьерный рост.



9. Бизнес-кейс E-xecutive.ru

Огромный выбор

HR-отдел получил директиву от головного офиса срочно найти для работы в отеле порядка 100 человек на различные позиции на летний период. Поскольку времени на традиционные поиски было мало, было решено бросить клич через социальные сети. Каково же было изумление рекрутеров, когда буквально в течение недели на них обрушилось более 60 тысяч резюме. Их все за лето даже прочитать невозможно! Ведь в отделе работает всего три человека. А удалить всю эту кучу резюме, не читая, нельзя – а вдруг там есть перспективные потенциальные кандидаты на постоянную работу, которых

компания очень хотела бы видеть у себя. Перед отделом персонала встала дилемма – выбросить нельзя, но и целыми днями сидеть и читать резюме невозможно, другую работу никто не отменял.



Что делать?

Выберите 2 варианта решения ситуации из рекомендаций, предложенных компании консультантами, наиболее оптимальных с позиции управления трудовым потенциалом:

1. Для решения задачи фильтрации HR-сотрудникам необходимо собрать все 60 тысяч резюме в отдельный каталог на файл-сервере. Далее необходимо установить программу контекстного индексного поиска (текстовая поисковая система). После этого, необходимо придумать критерий выборки резюме из списка.
2. Я бы советовал выделить для всех кандидатов на вакантные места обязательные общие требования: например, возраст (21-25) и др. На основе этих качеств можно провести лексический анализ анкет (на основе лексического анализатора), не открывая и не читая их, на наличие заявленных в них этих качеств. Это будет своеобразным фильтром отбора в кандидаты и сократит время.
3. Используйте метод визуализации: 1. распечатать первые 1000 - эти люди точно очень хотели; 2. разложить по столам (полу) - около часа займет для 2 человек; 3. выбрать визуально более полные - 300 (принцип паретто)- отношение к работодателю.
4. Первую десятку приславших резюме наградить работой по разбору и сортировке присланных резюме. (10 дней * 600 резюме) * 10 чел. И увидите в работе, и помощь. Минус: качество напрямую зависит от корректности и четкости определенных вами критериев классификации резюме и работоспособности добровольцев.
5. Каждую позицию (вакансию) можно охарактеризовать ключевыми словами. Это задача руководителей потенциальных сотрудников. Можно «тупо» искать ключевые совпадения вручную, можно дать задание программисту автоматизировать процесс. Итерации следующие: совпадение первого ключевого слова, совпадение второго ключевого слова, совпадение третьего ключевого слова.
6. Для начала надо сузить поиск. Просмотреть все резюме нет физической возможности, но можно подойти по-другому. Вариант первый - обратиться к системному администратору Вашей компании, для того чтобы он автоматизировал процесс отбора кандидатов по заданным HR-отделом критериям.
7. Можно сделать рассылку всем приславшим резюме с просьбой срочно откликнуться для приглашения на собеседование, и посмотреть число откликнувшихся соискателей. Из

практики знаю, что это количество будет значительно меньше. И далее проводить отбор уже из реальных кандидатов.

3. Проведение собеседования.

Краткая информация и мнение должностного лица, проводившего первичное интервью (т.е. ваша неформальная оценка кандидата) очень важна. Существуют простые правила, следование которым позволяет уменьшить количество ошибок при подборе кандидатов.

Правила проведения собеседования:

1. беседуйте с кандидатом лично, особенно если именно вам с ним работать;
2. четко осознавайте цель беседы и определите тактические задачи: что вы хотите узнать об этом человеке;
3. больше слушайте, чем говорите (80/20);
4. предоставьте возможность кандидату задавать вопросы.

Оценка кандидатов при подборе персонала

Несомненно, решающую роль в отборе квалифицированных кадров имеет оценка персонала. Схема оценки в кадровом менеджменте плотно пересекается с процедурой отбора и состоит из следующих этапов:

- Определение потребностей заказчика.
- Определение компетенций специалистов на каждую позицию.
- Установление стандартов для принятия решений.
- Оптимизация разработки процедур отбора и оценки; их окупаемость.
- Разработка и/или выбор методов оценки.
- Коррекция и совершенствование методик оценки.

Еще один важный момент - любой метод оценки должен обладать двумя важнейшими характеристиками — надежностью и валидностью.

Надежность означает, что повторные замеры дадут тот же результат, что и предыдущие, т.е. на результаты оценки не влияют сторонние факторы.

Валидность означает, что данный метод измеряет именно то, для чего он предназначен. Максимально возможная точность информации, получаемой специально разработанными методиками в научных исследованиях, ограничена техническими факторами и не превышает 0,8, то есть 80% из 100 возможных.

Надежность различных методов оценки располагается в интервалах:

- 0,1 - 0,2 — традиционное интервью
- 0,2 - 0,3 — рекомендации
- 0,3 - 0,45 — профессиональные тесты
- 0,5 - 0,6 — структурированное интервью, интервью по компетенциям
- 0,5 - 0,7 — когнитивные и личностные тесты
- 0,6 - 0,7 — ассесмент-центр

Существует множество разнообразных систем диагностики и психологических тестов. Широко применяются:

1. Калифорнийский личностный опросник (тест CPI);
2. Технология SHL – единственная сертифицированная международная технология личностной диагностики. Применение технологии требует подготовки сертифицированного специалиста и заключения пользовательского соглашения на использование программы диагностики.
3. Система Томаса, применение которой также требует специально подготовленного специалиста и заключения пользовательского соглашения на использование программы диагностики.

Подход к выбору процедур оценки персонала подчиняется поставленным бизнес-задачам. Полученная информация должна минимизировать финансовые риски в принятии решений и давать максимальный возврат на инвестиции. Таким образом, стоимость методов оценки и их точность должны быть оптимальными по отношению к поставленной задаче. Так, например, компания «Евросеть» отказалась от проведения индивидуального собеседования при оценке торгового персонала и внедрила групповой метод отбора, который позволил увеличить производительность труда отдела персонала в четыре раза.

Одним из эффективных способов оценки кандидатов в последнее время признается метод структурированного интервью, основная цель которого – определить основные модели поведения соискателя в разных деловых ситуациях.

Технология 9. Структурированное интервью

Структурированное собеседование или интервью называют также формализованным или стандартизованным. Чтобы сделать объективные заключения по итогам собеседования, ответ каждого соискателя должен быть формально сравним с ответом других соискателей. Различия и сходство в ответах соискателей должны действительно отражать различия и сходство между соискателями, различием в их моделях поведения.

Методика проведения структурированного интервью

1. Для проведения собеседования создается стандартный бланк структурированного интервью. Конкретные вопросы и их количество необходимо выбрать в ходе подготовки к интервью.
2. В интервью есть строгая последовательность вопросов.
3. Всем соискателям задаются одни и те же вопросы с точной формулировкой - как они записаны в стандартном образце. Главный акцент собеседования строится на однозначности понимания и воздействия задаваемых вопросов.

4. Интервьюер должен быть эмоционально нейтрален. Это дает возможность проверить достоверность полученных данных повторным собеседованием.
5. Вопросы интервью - открытые. Эти вопросы требуют от соискателя большего спектра ответов, чем просто что-то подтвердить или опровергнуть.
6. Наводящие вопросы из собеседования исключаются.
7. Собеседование проводится в одинаковых временных рамках со всеми соискателями. Обычно задается предельное время, например не более 1 часа. Также предварительно необходимо запланировать время ответов на каждый вопрос.
8. Собеседование имеет четкую направленность в выявлении у соискателя требуемой информации.
9. Во время интервью менеджер делает необходимые записи и пометки.

Какие вопросы задаются на структурированном интервью:

1. Наличие у соискателя требуемой квалификации. Вопросы об образовании, опыте работы, масштабности выполняемых функций.

Например:

- Что дало Вам обучение по выбранной квалификации?
- Опишите Ваш обычный рабочий день.
- Чему Вы научились на предыдущем месте работы?
- Расскажите о Вашем самом масштабном проекте в компании...?

2. Вопросы о решении конкретных проблем, успехах и достижениях.

Возможны вопросы на проверку технологических и технических знаний.

Например:

- Расскажите, как Вы решили проблему ... на прежнем месте работы?
- Расскажите, как Вы достигли ... (успехов) указанных Вами в резюме?
- Опишите Ваш самый трудный реализованный проект?
- Считали ли Вы проблему ... решаемой? Если да то, какими средствами?

3. Вопросы, направленные на выявление соответствия материальных и карьерных устремлений соискателя с возможностями вакансии. Вопросы о

планируемой карьерной перспективе соискателя на несколько лет вперед.
Вопрос о настоящей оплате труда соискателя и желаемой в будущем.

Например:

- Скажите, пожалуйста, какая оплата труда была у Вас на последнем месте работы?
- Скажите, какой уровень оплаты труда Вы ожидаете в ближайший год?
- На какой должности Вы видите себя через один-два года? Через пять лет?
- Опишите, какая оплата труда оптимальна для Вас в вакантной должности...?

4. Соискатель мотивирован к смене работы. Вопросы о мотивах увольнения или возможного увольнения с прежнего места работы соискателя.

Например:

- Что Вас не устраивало на прежнем месте работы?
- Почему Вы считаете, что проблема ... на прежнем месте работы не разрешима?
- Расскажите, чем для Вас вакансия... привлекательна?
- Расскажите, чем наша вакансия предпочтительнее Вашего последнего места работы?

5. Соискатель сможет адаптироваться к условиям корпоративной культуры работодателя. Вопросы о корпоративной культуре на прежнем месте работы.

Вопросы о предпочтениях соискателя к различным стилям менеджмента.

Например:

- В каких условиях Вы можете наиболее эффективно выполнять работу...?
- Опишите, пожалуйста, как Вы представляете себе понятие «лояльность компании»?
- Как Вы относитесь к ненормированному рабочему дню?
- Какие взаимоотношения с непосредственным начальником для Вас предпочтительны?

6. При выявлении мотивации кандидата менеджеру важно выявить следующие моменты:

- Почему этот человек хочет работать в нашей компании?
- Какая потребность мотивирующая?
- При каких обстоятельствах кандидат может уйти из компании, то есть что неприемлемо для данного человека?

При подборе кандидата важно помнить, что **мотивация** работника бывает важнее его профессиональных навыков: если навыки и опыт есть, а мотивации к работе нет, такой работник может стать демотиватором и принести ущерб предприятию.

Основные мотиваторы людей:

- Стабильность и определенность;
- Материальная мотивация;
- Межличностные отношения;
- Власть;
- Признание и статус;
- Автономность, творчество и рост.

Полученная таким образом информация необходима для классификации ответов и определения перспективных кандидатов из первоначально большого количества соискателей вакансии.

4. Выбор кандидата

Сделайте сравнительную таблицу кандидатов и заполняйте ее сразу после встречи, например, для менеджеров по продажам:

Сравнение кандидатов

Компетенции	Знание рынка	Тип личности	Ответственность	Ориентация на результат	Умение вести переговоры	Заинтересованность в работе
Кандидат А						
Кандидат Б						

При выборе кандидата помним о компетенциях, которые трудно поддаются влиянию. Соответственно, эти компетенции должны быть у кандидата максимально соответствующие должности, чаще всего для этого требуется определить базовый психотип кандидата.

В практике менеджеров предприятий малого и среднего бизнеса, в которых зачастую нет специально подготовленных специалистов по управлению персоналом, использование профессиональных диагностических технологий затруднено, поэтому предлагаем для выбора кандидата пользоваться

простыми, но при наработке опыта действенными приемами для оценки кандидатов.

Оценка кандидата

Эта форма оценки кандидата будет удобна, если вы придерживались рекомендованной схемы проведения интервью. Она позволит сопоставить требуемые вакансией качества, навыки и возможности кандидата с его объективными качествами, навыками и возможностями, то есть сравнить желаемое и действительное.

Как только за кандидатом захлопнется дверь, не откладывая в «долгий ящик», пока свежие впечатления не испарились, оцените его.

После того как нижеприведенный бланк будет заполнен, внесите данные в сравнительную таблицу кандидатов.

БЛАНК ОЦЕНКИ КАНДИДАТА

Ф.И.О. кандидата: _____

Должность: _____

Дата интервью: «_____» _____ 201__ года

Установленное время начала интервью _____

Фактическое время прихода кандидата (при опоздании указать причину опоздания) _____

Характеристика «Идеальный» кандидат (в эту графу заранее вписывают желаемые качества после экспертизы вакансии) _____

Соответствующие данные кандидата (в эту графу вписывают фактические качества кандидата)

Оценка

1. Пол
2. Возраст
3. Семейное положение
4. Образование и дополнительная квалификация. Названия учебных заведений, где кандидат мог бы получить необходимые для успешного выполнения своих функциональных обязанностей знания. Его специализация и дополнительное образование.
5. Названия и профиль компаний, где кандидат мог бы получить и освоить необходимые для

вакансии навыки (включая информацию о репутации организации работодателя).

6. Опыт работы: место и названия занимаемых кандидатом должностей (динамика профессиональных изменений)
7. Опыт работы по специальности.
8. Список должностных обязанностей, которые кандидат должен был выполнять.
9. Уровень прежнего дохода.
10. Особые условия, на которых ранее работал специалист.
11. Степень владения оргтехникой (ПК, ксерокс, факс, др.), знание программных продуктов.
12. Степень владения иностранным языком.
13. Наличие автомобиля, водительских прав с указанием категории, стажа вождения.
14. Наличие жилья, желательное место проживания.
15. Наличие семьи.
16. Увлечения и интересы.
17. Профессиональные знания и навыки, необходимые кандидату.
18. Психологические качества, которые помогут успешно справляться с должностными обязанностями и освоить новые навыки.
19. Психологические качества, несовместимые с работой на данной должности.
20. Психологические характеристики, позволяющие достичь совместимости с сотрудниками, непосредственно связанными с будущим работником, и соответствующие корпоративной культуре организации.
21. Психологические качества, несовместимые с работой в данной компании.
22. Дополнительные требования.

Краткая информация и мнение должностного лица, проводившего первичное интервью (т.е. ваша неформальная оценка кандидата) тоже очень важна. Ниже приведена форма, по которой Вы сможете оценить соискателя.

Оценка кандидата на собеседовании

Для заполнения этой формы обведите подходящую (Вашему, по возможности объективному, мнению о кандидате) цифру в каждой строчке. Посчитайте общую оценку, максимальный балл равен 60, минимальный — 12. Оптимальный балл получится, если кандидат набрал не больше трех троек при условии, что остальные отметки 4 и 5.

При оценке не путайте внешний вид со стоимостью одежды и личным вкусом кандидата, в графе внешний вид имеется в виду аккуратность прически, адекватный макияж и маникюр (если перед вами женщина), чистая, опрятная, подходящая случаю одежда, ненавязчивость аксессуаров. Кроме тембра голоса, нужно обращать внимание на темп речи, возможные дефекты звукопроизношения, словарный запас, использование жаргонных слов. В графе физического состояния особо внимательно оценивайте женщин и пожилых людей. Также следует отличать качества, необходимые при поступлении на работу, от тех, которые могут быть достаточно быстро приобретены в процессе адаптации на рабочем месте (критичность условий).

Критерий	Выраженность критерия	Оценка
Внешний вид	1. Неопрятный 2. Небрежность в одежде 3. Опрятный 4. Ухоженный 5. Безупречный	
Голос	1. Резкий, раздражающий 2. Невнятный 3. Приятный 4. Ясный, понятный 5. Экспрессивный, энергичный	
Физическое состояние	1. Неприятная, нездоровая внешность 2. Вялый, апатичный 3. Хорошая физическая форма, приятная внешность 4. Бодрый, энергичный 5. Очень энергичный, в отличной форме	
Поведение	1. Нервный, напряженный 2. Манерный, расхлябанный, недисциплинированный 3. Стеснительный, смущенный 4. Спокойный, адекватный 5. Необычайно выдержанный	
Опыт работы, образование	1. Не соответствуют должности 2. Не соответствуют, но полезны 3. Выше требуемого или продолжает учиться 4. Соответствуют 5. Особо подходящие	
Уверенность	1. Застенчивый, неуверенный 2. Заносчивый, высокомерный, необычайно самоуверенный 3. Демонстрирует уверенность 4. Достаточно уверенный 5. Уверенный, последовательный, доказательный	
Ход мыслей	1. Неопределенный, неясный 2. Хаотичный, нелогичный, отступает от темы, отвлекается 3. Сконцентрированный на задаче, ясно выражается 4. Убедительный, логичный, структурированный 5. Системный, необычайная способность в логике	
Гибкость ума	1. Долго думает перед ответом 2. Равнодушно воспринимает сказанное 3. Внимателен, четко выражает свои мысли 4. Сообразителен, задает адекватные вопросы 5. Необычная острота ума, воспринимает комплекс идей	
Мотивация и амбиции	1. Вялый, пассивный 2. Отсутствует интерес к проф., социальному и материальному росту 3. Демонстрирует стремление к саморазвитию и успеху	

	4. Определяет цели, планирует, достигатель, результативщик 5. Высокие амбиции, саморазвитие	
Личность кандидата	1. Незрелый, беспомощный, инфантильный 2. Упрямый, стремящийся к отстаиванию своих интересов 3. Кооперативный, способный эффективно работать в группе 4. Разумный, ответственный 5. Зрелый, самодостаточный	
Поведение в стрессовых ситуациях	1. Выражает крайнюю степень смущения или агрессии 2. Заметно нервничает, закрывается 3. Не выражает дискомфорта, но и не стремится продолжать беседу 4. Реагирует адекватно, спокойное поведение, продолжает диалог 5. Настроен на позитив, ищет способы эффективного разрешения ситуации	
	ИТОГО:	

Принятое решение: «Принять» (), «Отказать» ()

Также важно определить ведущий тип темперамента соискателя.

Темперамент определяется наследственностью и устойчиво проявляется в течение всей жизни человека. Даже если вы целенаправленно занимаетесь самосовершенствованием, в стрессовой ситуации у человека проявляется природный темперамент.

«Чистые» темпераменты встречаются редко, как правило, люди имеют смешанные психотипы, но ведущий темперамент заметно выделяется у каждого человека.

Темперамент проявляется у человека в характеристиках скорости (темпоритмах), интенсивности, выносливости, чувствительности и степени открытости психических (внутренних) и сенсомоторных (поведенческих или внешних) действий.

Скорость (темпоритмы) – это скорость речи, движений, запоминания, восприятия информации, принятия решений.

Интенсивность темперамента проявляется в его эмоциональном строе. Можно выделить напряженных людей с интенсивным внутренним миром и спокойных, расслабленных, с легкой внутренней атмосферой.

Выносливость и чувствительность: физическая выносливость имеет обратную зависимость с чувствительностью: чем более вынослив человек, тем он менее чувствителен и наоборот.

Степень открытости и закрытости человека проявляется в его направленности на внутренний или внешний мир (интроверты и экстраверты).

Особенности темпераментов приведены в Таблице 13.

Таблица 13. Темпераменты. Особенности и свойства

Темперамент	Сотрудник	Руководитель	Мотиваторы
Холерик	Самые высокие скорости всех реакций. Активный, энергичный, инициативный. Непоседлив, перепады настроения, быстро думает и принимает решения. В стрессе раздражителен и вспыльчив. Открытый, прямой, общительный, с активным интересом к людям и внешнему миру. Максималист в оценках.	Директивный стиль управления с высоким контролем и критикой в адрес сотрудников, допускающих ошибки. Может вспылить и накричать на подчиненного. Трудоголик, работает в высоком темпе. Быстро анализирует информацию и принимает решения. Говорит быстро и по существу.	Вертикальная карьера; Свобода и Самостоятельность; Интересная интенсивная работа; Конкуренция; Креативная работа; Амбициозные цели. Командировки; Интенсивное общение; Корпоративные знаки отличия. Обучение.
Флегматик	Много знает и умеет, спокойный, рассудительный, недостаточно инициативный. Ориентирован на исполнительскую работу. Требуется много времени для понимания задания и его выполнения. Его требуется контролировать и стимулировать к продвижению цели. Ответственность, надежность, обязательность	Лояльный стиль управления с низким контролем. Предпочитает принимать на работу профессионалов и не вмешиваться в их работу. Часто делегирует полномочия, поскольку хорошо знает, что, кому и когда следует поручить. Неконфликтный, выдержанный, солидный, терпеливый и внимательный. Консерватор.	Стабильность и надежность компании; Корпоративные традиции; Признание успехов и похвала; Доплаты за стаж и опыт; Регулярность и своевременность зарплаты; Удобное место работы; Уважение руководителя.
Меланхолик	Зависимый и ведомый. Нуждается в поддержке. Чувствительный и обидчивый. Эмоциональный «барометр» коллектива, миротворец. Тщательность в работе, страх ошибок. Быстро утомляется.	Редко бывает руководителем. Бережно относится к подчиненным, не кричит, не унижает. Неосознанно легко попадает под влияние подчиненного или неформального лидера.	Стабильная работа; Взаимопонимание и поддержка в коллективе; Доверие со стороны высшего руководства; Отсутствие рисков, конфликтов и хронического стресса.
Сангвиник	Работоспособный и выносливый. Сдержан и деловит, стремится к высокой компетентности. Любит подшучивать над коллегами. Участвует во всех мероприятиях. Дисциплинирован, приходит и уходит вовремя. К критике относится	Объективный и ситуативный стиль управления: директивный и жесткий в конфликте, мягкий и дипломатичный в обычной обстановке. Умеет общаться «на равных». Технично делегирует задачи подчиненным. Любит учиться.	Зарплата. Карьера. Инновации. Повышение компетентности. Обучение и развитие. Возможность кредита. Статус. Рабочее место. Корпоративные

	конструктивно. В работе нравится новизна. Стратег и политик. Нестабильная мотивация.	Всегда помнит рабочие цели. Соблюдает иерархию.	мероприятия.
--	--	---	--------------

Анализируя ответы кандидата и наблюдения за его поведением на собеседовании, можно определить тип темперамента соискателя.



Тест «Темперамент»

Инструкция: В каждой из 10 групп высказываний распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по мнению соискателя, лучше всего характеризуют его поведение. Эти баллы можно либо разделить между несколькими утверждениями, либо в редких случаях все 10 баллов можно отдать какому-то одному утверждению.

№	Высказывания тестируемого	Баллы
1.	Мое настроение:	
А	Мое настроение часто меняется, меня легко можно вывести из себя.	
Б	У меня почти всегда веселое, жизнерадостное настроение, которое обычно передается окружающим.	
В	У меня обычно ровное настроение, меня трудно вывести из равновесия.	
Г	У меня обычно плохое настроение, я редко улыбаюсь и шучу.	
2.	Мои движения:	
А	Я – активный человек, но мои движения спокойные и плавные.	
Б	Мои движения, жесты и речь замедленные, обычно я говорю тихим голосом.	
В	Я быстро двигаюсь, у меня торопливая речь, иногда начинаю суетиться.	
Г	Мои движения, жесты и речь – замедленные, я – сдержанный человек, у меня ровный и сильный голос.	
3.	При неудачах я обычно:	
А	Продолжаю работать, упорно двигаясь к цели, но искать новые подходы не люблю.	
Б	Бросаю работу или начинаю искать другие подходы.	
В	Долго переживаю, волнуюсь, не могу продолжать работу.	
Г	Быстро забываю о неудачах и продолжаю работу.	
4.	В работе я:	
А	Быстро утомляюсь, люблю мечтать и фантазировать.	
Б	Могу долго и напряженно работать, стараюсь все доделать до конца.	
В	Предпочитаю работу, в которой можно достичь успеха.	
Г	Берусь за выполнение любой работы, часто проявляю инициативу.	
5.	Когда я спорю, я:	
А	Обычно бурно реагирую на замечания, спорю, оправдываюсь.	
Б	Замечания выслушиваю спокойно, спорить не люблю, но могу повторить одну и ту же ошибку.	
В	Внимательно выслушиваю замечания, ошибки сразу исправляю.	
Г	Тяжело воспринимаю любые замечания, нервничаю, переживаю, но спорить не люблю.	
6.	Мои действия по отношению к делу:	
А	Перед тем, как приступить к делу, продумываю все заранее, тщательно планирую и рассчитываю.	
Б	При возникновении затруднений легко перестраиваюсь на достижение других целей.	
В	Обычно сразу приступаю к делу, не задумываясь, что будет потом.	
Г	Перед началом испытываю колебания и нерешительность, при неудаче могу все бросить.	
7.	В затруднительном положении я:	
А	Долго раздумываю и размышляю перед тем, как принять решение.	

Б	Способен на импульсивный, необдуманный поступок.	
В	Из-за своей медлительности часто затрудняюсь найти выход из положения.	
Г	Обычно быстро нахожу выход из затруднительного положения.	
8.	В общении с другими людьми я:	
А	Проявляю мягкость, тактичность и деликатность.	
Б	Проявляю активность, стремлюсь всех расшевелить, не люблю однообразия.	
В	Не ищу встречи с людьми, чувствую себя хорошо в одиночестве.	
Г	Постоянно стремлюсь к контактам с людьми, не люблю одиночество.	
9.	В обидах и огорчениях я:	
А	Бурно переживаю, но быстро все забываю.	
Б	Переживаю глубоко и помню долго, но внешне это не проявляется.	
В	Долго не могу забыть.	
Г	Легко переношу, все быстро забываю.	
10.	Мое отношение к юмору и шуткам:	
А	Люблю шутки, юмор, розыгрыши, не обижаюсь, если кто-то подшучивает надо мной.	
Б	Люблю и ценю юмор и шутки, но в розыгрышах предпочитаю не участвовать.	
В	Люблю подшучивать над окружающими, часто не задумываюсь, приятно им это или нет.	
Г	Редко шучу, часто обижаюсь на чью-то шутку.	

После окончания работы в ключе теста подсчитайте количество баллов по каждому столбику.

Ключ к тесту:

№ группы высказываний	1	2	3	4
1	А	Б	В	Г
2	В	А	Г	Б
3	Б	Г	А	В
4	В	Г	Б	А
5	А	В	Б	Г
6	В	Б	А	Г
7	Б	Г	В	А
8	Г	Б	В	А
9	А	Г	Б	В
10	А	В	Б	Г
Сумма баллов				

Ключ: 1 столбик – холерик, 2 – сангвиник, 3 – флегматик, 4 – меланхолик.

Интерпретация: чем больше сумма баллов, тем более выражены темпераментные свойства.



10. Бизнес-кейс E-xecutive.ru

С первого взгляда

Год назад одна крупная энергетическая компания пригласила на должность генерального директора Петра Ситкова. Он с первого взгляда понравился акционерам своей манерой

общаться и умением видеть перспективы. В качестве тестового задания Ситков нарисовал стратегический план развития компании до 2013 года и привлекательные цифры, которые только благодаря его активности могли стать реальностью. Никакого конкурса на должность не было. Взяли просто потому, что понравился. Кроме того, это был единственный кандидат, которого «с огромным трудом» нашло одно кадровое агентство на должность с годовой зарплатой в \$1млн, включая бонусы и премии независимо от результата работы.

Прошел год. Сказка былью все никак не становилась. Наоборот, положение компании ухудшилось настолько, что собственники забеспокоились о своем благополучии. И тогда акционеры решили уволить Петра Ситкова и дали ему неделю на то, чтобы сдать дела. Тот горевать не стал, и за оставшуюся неделю поработал «на славу». Он вызвал в кабинет своих замов (их было 10 человек), объяснил истинное положение дел в компании, о чем те и так были в курсе, и выдал всем по «золотому парашюту»: предложил расстаться по соглашению сторон с выплатой пяти окладов. Те с радостью согласились, так как компания была уже на грани банкротства. Себя самого он тоже не обидел. В итоге компания оказалась в глубокой яме с вакантной должностью генерального директора.



Как можно было предусмотреть подобные риски? Как следовало поступить акционерам? Какие ошибки, по вашему мнению, они допустили при приеме на работу нового генерального директора? Как их можно было избежать?

Выберите 2 варианта решения ситуации из рекомендаций, предложенных компании консультантами, наиболее оптимальных с позиции управления трудовым потенциалом:

1. Ситков, по всей видимости, относится к категории харизматичных лидеров – тех, кто не столько своим опытом и знаниями, сколько своим обаянием завоевывают положение лидера. Не столько то, ЧТО он говорит, сколько КАК он вещает, не оставляет сомнений, что он и есть именно тот, кого искали. Однако, есть ситуации, в которых харизматичный лидер даже противопоказан.

2. В своих решениях собственники гораздо больше руководствуются интуицией, нежели пытаются разложить все по шаблонам, по полочкам. Более того, это – нормальная черта собственников, потому что новую бизнес-идею не выведешь из стандартного подхода. Вот иногда интуиция и подводит.

3. А была ли собрана рекомендательная база на этого кандидата? Коллеги с прошлых работ, ключевые подчиненные, партнеры по бизнесу, а также разного рода документы

(дипломы, свидетельства, грамоты), подтверждающие успешность его опыта. Не надо забывать и про трудовую книжку.

4. Основная ошибка, которая была допущена – отсутствие альтернативных кандидатов на должность. К этой ошибке привела неудовлетворительная работа кадрового агентства и «прохладное» отношение к этой ситуации акционеров, обусловленное большим доверием заверениям агентства об отсутствии кандидатов, временным цейтнотом, наличием более приоритетных задач.

5. При выборе генерального директора необходим конкурс на вакансию, предпочтительнее подбирать более чем 1-ого человека из 1 кадрового агентства. Так же не назначен испытательный срок. Умений видеть перспективы и хорошо общаться недостаточно для должности генерального директора.

6. Перед обращением в кадровое агентство необходимо было проанализировать его возможности с учетом результатов его деятельности: каких специалистов преимущественно устраивает это агентство, кто обращается за услугами в это агентство и т.д. По результатам анализа выбрать то агентство, которое наиболее соответствует запросам компании.

7. Результат тестового задания, имеющий только привлекательные перспективы развития, должен был насторожить акционеров. Стратегический план развития компании аж до 2013 года не должен зависеть только от активности генерального, а должен быть результатом деятельности всей организации в целом.

Технология 10. Профессиональное тестирование

Чтобы выявить профессиональные качества претендента на должность, при подборе персонала очень важно увидеть человека в реальной жизни, в различных ситуациях, в том числе и в производственных. В таком случае в центре внимания будет именно поведение кандидата, его поступки, а не его слова, что даст возможность прогнозировать профессиональную успешность претендента. Ведь не зря специалисты утверждают, что наилучший показатель поведения человека в будущем — это его поведение в прошлом...

Среди различных методов изучения кандидата на должность хорошие результаты дает **метод наблюдения**. При помощи этого метода мы можем получить очень много необходимой для осуществления профотбора информации о человеке. Для этого надо просто наблюдать и анализировать все его проявления: как человек вошел, когда пришел (заранее, вовремя или с опозданием), как ведет себя с секретарем, с сотрудником кадрового подразделения, с будущим предполагаемым начальником, как реагирует на поставленные вопросы, в какой манере ведет разговор.

Очень полезным бывает дополнение метода наблюдения **методом эксперимента**.

При этом отдельно выделяются *психодиагностическое тестирование* и *профессиональное тестирование*.

Под психодиагностическим тестированием в основном подразумевается использование различных тестов в виде вопросников, вербальных и образных заданий для определения уровня интеллекта, способностей, мышления и других характеристик личности.

Под профессиональным тестированием чаще подразумевается выполнение какого-то задания, связанного с профессиональной деятельностью. Среди экспериментальных методов изучения кандидатов на работу можно выделить следующие:

- выполнение образца работы;
- ситуационные упражнения;
- пробное задание;
- посещение предприятия;
- испытательный срок.

Задания на **выполнение образца работы** включают в себя задачи, аналогичные тем, которые претенденту предстоит решать, выполняя свои будущие должностные обязанности. Такие задания предназначены для

кандидатов с опытом работы и направлены на определение основных умений, необходимых для выполнения определенных функций.

Основной задачей при разработке заданий на выполнение образца работы является правильное выделение тех ключевых трудовых операций, которые определяют успешность профессиональной деятельности. Преимуществом метода является то, что выполнение образца работы эффективно применительно к работникам физического труда и тем, кому придется иметь дело с техническими операциями, либо работникам, которые преимущественно работают со знаковыми (языковыми или цифровыми) средствами.

Эффективность применения этого метода значительно снижается, когда работа предполагает взаимодействие не с предметами, а с людьми.

Задания на выполнение образца работы применимы и в тех случаях, когда у кандидатов отсутствует желаемый опыт работы, на которую они претендуют.

При этом задание на выполнение образца работы превращается в своеобразный *тест на обучаемость*. Возможны два варианта его проведения: инструкторы показывают и рассказывают, как должно выполняться задание; либо составляется письменная инструкция (своеобразный алгоритм) выполнения какой-либо работы. И в первом, и во втором варианте проведения теста кандидаты имеют возможность уточнять полученные инструкции и задавать вопросы. Наличие вопросов со стороны кандидатов приветствуется, поскольку по характеру задаваемых вопросов можно делать выводы о желании и способности претендентов к обучению.

После получения инструкций кандидаты пробуют выполнить задание. В дальнейшем результаты выполнения определенным образом оцениваются.

При этом учитывается как процесс выполнения (т. е. количество сделанных ошибок и оплошностей), так и результат работы (готовая продукция). Как правило, кандидаты тоже оценивают свою деятельность и на основании этой оценки принимают решение о поступлении на конкретную работу. Таким

образом, можно считать, что в результате выполнения тестов на обучаемость у кандидатов формируется реалистическое представление о будущей работе.

Метод ситуационных упражнений рассчитан на так называемых белых воротничков и поэтому чаще используется при отборе на должности менеджеров. Суть ситуационных упражнений состоит в том, что претенденты на работу или на продвижение по службе помещаются в стрессовые условия, имитирующие реальные производственные ситуации.

Упражнение «Папка руководителя»: кандидату предлагается исполнить роль менеджера, который после нескольких дней отсутствия разбирает поступившие документы. Эти документы могут быть в виде бумаг или электронных файлов: распоряжения руководства, краткие отчеты подчиненных, докладные записки, пометки о входящих звонках, письма и т. д. Кандидат должен за определенное время разобраться со скопившейся информацией, рассортировать ее, организовав при этом работу сотрудников и свою собственную. При этом оценивается собранность претендентов, их умение правильно определять приоритеты и переадресовывать дела подчиненным в соответствии с их компетенцией. После выполнения задания претендентов могут попросить объяснить, почему они приняли те или иные решения.

Упражнение «Групповая дискуссия без назначенного лидера»: группе кандидатов, состоящей из 3–8 человек, ставится определенная задача или задается вопрос, связанный с работой, а ее участникам необходимо выдвинуть единое решение. Например, претендентам может быть дана информация о группе подчиненных, из которых они должны выбрать одного человека для продвижения на более высокую должность. В ходе обсуждения можно усложнить задачу, сообщив участникам обсуждения об изменении некоторых условий. Время для принятия решения не увеличивается, остается ограниченным, что приводит к напряжению ситуации обсуждения. Разница между теми, кто может продуктивно работать в условиях стресса, и теми, кто

не способен на это, становится очевидной. У экспертов появляется возможность оценить лидерские качества претендентов, активность, взаимодействие друг с другом и навыки общения, демонстрируемые каждым из них.

Упражнение «Подготовка и проведение устной презентации»: претендент получает пакет документов, посвященных одному из аспектов деятельности организации. Изучив и обобщив этот материал, кандидат должен представить его группе, т. е. выполнить одну из рутинных должностных обязанностей управленца. По таким устным выступлениям эксперты оценивают способность к обобщению информации, коммуникативные качества и умение убеждать.

Упражнение «Поиск необходимой информации». Кандидат должен принять решение на основании досье, в котором не хватает некоторых данных. Ему предлагается в течение 15 минут расспросить собеседника для получения недостающей информации, после чего принять решение и аргументировать его экспертам.

Метод пробного задания: потенциальные менеджеры в течение двух дней занимаются разработкой бизнес-плана, в котором им надлежит подробно указать, как они будут решать заданные проблемы организации (иногда претенденты воспринимают такие задания как попытку предприятия решить собственные проблемы за их счет и при этом не оплачивать сделанную работу).

Метод Посещение предприятия как метод отбора хотя и предполагает дополнительные затраты, но оправдывает себя, когда существуют некоторые особые условия работы, которые претендент должен ощутить сам. Известны случаи, когда кандидаты на должность слесаря канализационной сети отказывались от участия в отборе после посещения подземного канализационного коллектора. Кандидаты в строительные бригады

признавались непригодными из-за обнаружения боязни высоты после подъема на 20-й этаж строящегося монолитно-каркасного дома.

Метод Прием работника на испытательный срок широко распространен в современной практике. На испытательном сроке предполагается проверка профессионализма, способностей и возможностей кандидата. Чаще всего к этому методу прибегают, чтобы не ошибиться в профессиональном уровне кандидата на должность. Любая работа на новом месте предполагает существование некоторого периода для адаптации, для вхождения в должность. Адаптация сама по себе уже предполагает стресс, поскольку заставляет человека непосредственно приспосабливаться к окружающей обстановке. Если кандидата принимают на работу с испытательным сроком, то этот стресс увеличивается.

Отрицательные аспекты испытательного срока:

1. У многих претендентов в этот период наблюдается предельная скованность в работе из-за боязни допустить оплошность или ошибку, сделать что-то не так. В результате на весь период испытательного срока вместо человека, который работает с полной отдачей, очень часто мы получаем некоего робота, который боится лишней раз сказать слово, возразить или внести предложение, поскольку не знает, как это будет оценено.
2. Случается и наоборот: новый работник из кожи вон лезет, чтобы показать, на что он способен, показать себя с лучшей стороны. Он с большим рвением выполняет все указания и продуцирует новые идеи, но... только до тех пор, пока не будет зачислен в постоянный штат. В дальнейшем весь его пыл угасает, поскольку продолжать «выкладываться» в полную силу он не видит необходимости.
3. Специалисты высокого класса часто отказываются от работы, если им предлагают начать с испытательного срока.

4. Еще один отрицательный аспект испытательного срока связан с безопасностью организации. Люди, отработавшие на фирме испытательный срок, но не прошедшие его, уходя, уносят с собой конфиденциальную информацию, к которой имели доступ. Поэтому чем выше должность (следовательно — чем больше доступ к разнообразной информации), тем большей «утечкой секретов» чревато прохождение кандидатом испытательного срока. Как утверждает В. Тараненко в своей книге «Непродуктивная психология», в период жесткой конкуренции каждый ушедший, но побывавший на фирме работник, — ваш потенциальный противник и соперник.

При подборе персонала менеджеру важно:

1. контролировать оптимальность численности и структуры персонала предприятия (подразделения);
2. контролировать соответствие состава персонала предприятия поставленным целям, задачам, кадровой политике в целом.

Технология 11. Разработка модели адаптации нового сотрудника

Назначение: адаптация - процесс взаимного приспособления работника к организации и организации к работнику. Адаптация с экономико-социальной точки зрения - это приспособление экономической системы и ее отдельных субъектов (работников) к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, жизни.

Опасения работников, связанные со страхом потерпеть неудачу на новом месте работы:

- боязнь потерять работу;
- не суметь завоевать уважение коллег;
- обнаружить недостаток опыта или знаний;
- не найти общего языка с руководителем;

- не быть воспринятыми в целом.

Подходы к адаптации персонала

Оптический подход – обычно выражается в словах «начинайте работать, мы на Вас посмотрим, а там будем обсуждать оплату и полномочия». Такие работодатели считают, что рынок рабочей силы перенасыщен специалистами и их легко заменить. Такой подход дает кандидату ощущение несерьезности организации и отсутствия заинтересованности в его работе.

Армейский подход – заключается в выражении «трудно в учении, легко в бою». На протяжении испытательного срока новому работнику создаются дополнительные трудности в виде особо сложных и ответственных заданий. При этом его не знакомят с существующими наработками и не дают никаких объяснений. Жесткое дисциплинарное отношение к новым работникам имеет смысл только тогда, когда вся политика в области персонала носит такой же характер и сотрудник не заметит окончания испытательного срока.

Партнерский подход – он является признаком зрелости организации. В процедуру адаптации обычно входят все элементы Модели адаптации.

Модель адаптации нового сотрудника представлена в Таблице 14.

Таблица 14. Модель адаптации сотрудников

Действия (этапы)	Исполнитель	Форма	Сроки
Составление характеристики по результатам собеседования	Менеджер по персоналу	Письменная характеристика	До поступления на работу
Оформление документов (заявление, трудовая книжка, трудовой договор)	Секретарь	Письменно	в течение 5 дней
Ознакомление новичка с политикой компании (миссией, целями, внутрикорпоративной культурой, традициями, условиями труда, формой оплаты и т.д.)	Непосредственный руководитель	Беседа	На предварительном собеседовании
Объяснение основных задач деятельности и непосредственных обязанностей	Непосредственный руководитель	Беседа	На предварительном собеседовании

Подготовка рабочего места	Секретарь		1-ый день работы
Ритуал вхождения: - Представление коллегам по работе - Помещение информации о сотруднике на стенд - Присутствие на совещании - Совместное чаепитие	Руководитель	на совещании	1-ая неделя работы
Назначение наставника	Руководитель	Устно	на 1-ом совещании
Ознакомление с видами отчетности (бланки, формы, порядок ведения); ответы на вопросы	Наставник	Пакет документов, Беседа	1-ая неделя работы
Правила работы с оргтехникой	Секретарь	Практическая демонстрация	1-ая неделя работы
Знакомство с компьютерной базой данных	Секретарь	Практическая демонстрация	1-ая неделя работы
Введение в рабочую группу, привлечение к участию в проектах	Непосредственный руководитель	на совещании	по мере необходимости
Периодический контроль качества и эффективности деятельности	Наставник	на совещании, личный контакт	по мере необходимости
Проведение промежуточного собеседования по вопросам адаптации, выявление возникающих трудностей	Наставник	Личный контакт	Через 1 - 1,5 мес
Проведение предаттестационной беседы (планирование карьеры)	Непосредственный руководитель, менеджер по персоналу	Личный контакт	Через 0,5 года
Составление плана-отчета к аттестации	Новый сотрудник (с помощью наставника)	Письменно	
Проведение аттестации	Руководство	Собеседование	Через год

Очень важно, чтобы в Модели адаптации были представлены конкретные действия, сроки и исполнители. Хорошим инструментом для осуществления контроля, оценки и мотивации новых сотрудников является обратная связь о проделанной работе: что получилось хорошо, что можно сделать лучше и каким образом. Кроме того, регулярная обратная связь

позволяет отслеживать настроения новых сотрудников, их впечатления от работы, коллектива, понять, насколько совпадают ожидания нового сотрудника от компании и реальность и т.д. Об успешном прохождении новым сотрудником этапа адаптации можно судить по *следующим показателям*:

- работа для сотрудника стала привычной, то есть не вызывает чувства напряжения, страха, неуверенности;
- получен необходимый объем знаний и навыков, требующихся для работы;
- новый сотрудник вышел на заданный уровень показателей эффективности деятельности;
- поведение соответствует установленным требованиям;
- у нового сотрудника выражено желание совершенствоваться в профессии, и он связывает свое будущее с данной работой, компанией;
- успех в работе проецируется на ощущение жизненного успеха;
- установлены дружеские связи с некоторыми членами коллектива и ровные отношения группой.

В результате разработки Модели адаптации как инструмента управления, ее внедрения и грамотного управления в организации возможно получение значимых результатов, которые можно разделить на субъективные и объективные (Таблица 15).

Таблица 15. Результаты внедрения системы управления адаптацией персонала

Объективные результаты	Субъективные результаты
<ul style="list-style-type: none"> - снижение издержек по поиску нового персонала; - снижение количества увольнений сотрудников, проходящих испытательный срок как по инициативе администрации компании, так и по желанию самого сотрудника; - сокращение времени, которое необходимо, чтобы деятельность каждого отдельного сотрудника 	<ul style="list-style-type: none"> - улучшение организационного климата в компании; - формирование лояльности у сотрудника с первых дней его работы в организации, тем самым создавая стимулы

<p>начала влиять на конкурентоспособность организации;</p> <p>- уменьшение временных затрат других людей на адаптацию новых сотрудников, что, в свою очередь, позволяет направлять высвободившееся время на выполнение непосредственных обязанностей.</p>	<p>и желание работать в организации длительное время;</p> <p>- удовлетворенность работой и компанией в целом.</p>
---	---



11. Бизнес-кейс E-xecutive.ru

Скамейка запасных

В компании «УкПред» очень низкая производительность труда, и это является постоянной головной болью для директора, он все время говорит о повышении производительности и требует с HR-менеджера – Ольги Малышеевой – улучшения условий труда и качества персонала.

Ольга с огромным трудом договорилась с подшефным техникумом, чтобы они прислали на практику молодых ребят, красиво рассказала им о компании, о возможностях, которые предприятие предоставляет своим сотрудникам. После подобной презентации желание работать и быть частью компании у новоиспеченных работников есть: они задают вопросы, интересуются продвижением, тонкостями будущих обязанностей, однако результатов нет.

Когда Малышеева стала изучать причины, то оказалось, что с молодежи дерут три шкуры и они не выдерживают, уходят, а «старики», те, кому за 50, работают вполсилы, больше приглядывают за молодыми, контролируют, а сами выкладываться не стремятся. Когда Ольга поинтересовалась у директора, а почему сложился такой несправедливый порядок, он объяснил, что «старики» временно сидят как бы на «скамейке запасных», если что – они готовы в любую минуту встать в строй и дать фору молодым. А вот если их отправить на пенсию, то обратно уже не затащить, а на молодежь ставку делать нельзя – она сегодня есть, а завтра нет. То в армию заберут, то еще что-нибудь. «Стариков» держат для того, чтобы молодежь не расслаблялась и знала свое место.

Ольгу такая формулировка несколько озадачила. О каком повышении производительности труда может идти речь, если штат раздут искусственно, для остротки?



Можно ли в таких условиях повысить эффективность персонала? Как это сделать?

Выберите 2 варианта решения ситуации из рекомендаций, предложенных компании консультантами, наиболее оптимальных с позиции управления трудовым потенциалом:

1. Разбить на группы по принципу старик+молодой и обозначить функционал каждой из них, что позволит связать всех, и они будут подгонять друг друга.

2. Поскольку внутри специалисты демонстрируют слабую производительность труда, то необходимо привлекать специалистов со стороны. Я бы порекомендовал специалистов в возрасте 30-40 лет (не принадлежащие по возрасту ни к одной из групп, при этом опытные и заинтересованные в стабильной работе). На набранных специалистов необходимо возложить оперативное управление (и задачи обеспечения производительности в том числе).

3. Предлагаю ввести наставничество: создаем малые группы из молодых специалистов, руководителем-наставником по обучению назначаем «старичка». Причем важно перед началом проекта обговорить с каждым старичком, чему и главное как он будет учить молодежь. Важно построить наставничество не как пассивную передачу знаний, а как совместную работу над одной задачей – обучать своим личным примером.

3. Искусственно раздутый штат, имеет больше минусов нежели плюсов, и держать такой штат нецелесообразно совершенно. Я бы действовал строго и жестко: либо все работают в полную силу - и старики и молодежь, либо начинаем процедуру сокращения стариков...

4. Универсального рецепта повышения производительности труда до сих пор не придумано, поэтому давайте сразу предупредим Ольгу: "магического решения" с гарантированным результатом мы не предложим, а предложим совершить ряд шагов - которые в результате приведут к ясному пониманию ситуации и покажут дальнейшие пути повышения производительности с учетом специфики ее организации.

5. Задаться вопросом, какой смысл держать «стариков» для «могут встать и дать фору»? Держать надо для «встают и дают результат». Создать на предприятии комбинированные («старички»+молодежь) группы, которые будут конкурировать по результатам работы. Пусть «старички» используют свой опыт, а молодежь покажет, действительно ли они хотят и готовы работать на предприятии. Тогда можно будет в долгосрочном периоде видеть, кто и как работает.

6. Нужно ответить себе на вопрос: что хуже - молодежь, которая, возможно, сегодня есть, а завтра нет, или старики, которые ничего не делают?

7. На производительность труда будет оказывать косвенное влияние средний возраст персонала, как состояние душевного комфорта. В российских реалиях средний возраст персонала имеет сильную корреляцию со средним возрастом оборудования (технологий,

процессов, продукта). В таких условиях у молодежи действительно нет шансов конкурировать со «стариками». Более того, для поколения iPhone нужны серьезные аргументы для освоения станка 19-го века.

МОДУЛЬ 3

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Задача менеджеров при изучении материалов этого модуля – освоить технологии основного бизнес-процесса управления трудовым потенциалом – процесса реализации трудового потенциала работников, обеспечения деятельности персонала, включающий в себя организацию работ и оплаты труда, стимулирование и мотивацию персонала, обеспечение ресурсами для выполнения деятельности, содержание рабочих мест, обеспечение льгот.

Технология 12. Управление мотивацией персонала

Назначение: создание работающей системы мотивации, позволяющей достигать цели организации и получать запланированные результаты.

Не бывает плохой или хорошей системы мотивации. Можно построить «правильную» и «продвинутую» систему мотивации, которая абсолютно не будет работать. Система мотивации даёт результаты только тогда, когда жёстко привязана к ЦЕЛЯМ и БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМ и учитывает тип личной мотивации работников. Иначе сотрудники будут зарплату «получать», а не «зарабатывать».

Основные приемы влияния на мотивацию:

- Использование факторов, стимулирующих успех;
- Миссия сотрудника в контексте целей компании;
- Оптимальное распределение функциональных обязанностей с учетом личностных особенностей сотрудников;
- Нематериальные стимулы;
- Комплексная оценка работы сотрудников:
 - в рамках функциональных обязанностей;
 - в рамках бизнес-процессов;
 - в рамках выполнения целей;
 - в рамках KPI.

Мотивация – это внутренняя энергия, включающая активность человека в жизни и на работе.

ВАЖНО помнить: Невозможно мотивировать людей насильно.

Схема процесса личной мотивации приведена на рис. 1.



Рис. 12. Схема процесса личной мотивации

Система мотивации – это комплекс мероприятий, направленных к внутренним ценностям и потребностям людей, стимулирующих их не только к работе, за которую платят деньги, но и к особой старательности и активному желанию работать именно в этой организации, к получению высоких и высочайших результатов в своей деятельности, к лояльности по отношению к организации и руководству.

Правила при разработке системы мотивации:

1. Понимание значения мотивации персонала.

Многие руководители и собственники считают, что наличие рабочего место уже само по себе является мотивирующим фактором. Тем не менее, из практики, имея одно и то же положение и заработную плату, в одной компании работник может трудиться с полной самоотдачей, а в другой – спустя рукава.

2. Применение соответствующих методов и приемов мотивации персонала в зависимости от личного типа мотивации сотрудника.

Закон образования условного рефлекса человека:

Закрепляется то поведение, на которое обращают внимание

Мотивация при помощи страха: страх стимулирует лишь непродолжительное время, потом происходит привыкание, страх притупляется. Человек начинает «выкручиваться», обманывать, искать предлоги и оправдания.

Страх блокирует стремление к творчеству, поиску новых, нестандартных решений, разумному и оправданному риску. Поэтому из компаний, в которых преобладает принуждение и страх, постепенно уходят креативные и активные сотрудники, остаются пассивные и зависимые, неуверенные в своей востребованности на рынке труда.

Опасно мотивировать при помощи страха:

- 1. линейных руководителей, которые несут основную профессиональную и коммуникативную нагрузку в компании;**
- 2. менеджеров по продажам.**
- 3. сотрудников, работающих с дорогостоящим оборудованием и материалами.**

3. Знать и учитывать ожидания сотрудников.

Эта проблема возникает при отсутствии обратной связи от сотрудников при принятии решений по мотивационным программам.

4. Учитывать интересы сотрудников при поощрении.

Выбирать форму поощрения, соответствующую интересам сотрудника. Известны факты демотивации сотрудников, например, сотрудник ожидал повышения в должности, прикладывал много усилий, а его поощрили премией. И вместо мотивирующего воздействия возникло сопротивление.

5. Соблюдать краткий временной интервал между получением хорошего результата и его поощрением.

Один из самых сильных демотиваторов: невыполнение обещаний, данных руководителем.

Лучше поощрить без обещаний, чем обещать и не сделать.

6. Функционирование системы мотивации как процесса – постоянного к мотивации внимания, получение обратной связи и поддержки.

7. Постоянное информирование о факторах мотивации, видах поощрения.

Существуют простые закономерности в мотивации персонала:

1. работники продолжают совершать действия и принимать решения, результаты которых вознаграждаются
2. сотрудники избегают действий, которые наказываются
3. работники постепенно перестают проявлять активность и мотивацию, если их действия не вознаграждаются и не наказываются.



12. Бизнес-кейс E-xecutive.ru

Строгое правило

В компании М***З действует одно строгое правило, которое обязательно должно всегда и всеми соблюдаться. Это прописано во всех инструкциях и локально-нормативных актах. Все работники об этом знают. «За нарушение техники безопасности – безоговорочное увольнение». Это правило спасло жизнь многим сотрудникам и всегда строго выполнялось. Но вот случилось то, чего никто не мог ожидать. Один из самых уважаемых сотрудников, который проработал на предприятии долгое время, работал на высоте, не пристегнувшись ремнем. Это очень серьезное нарушение техники безопасности. И если бы это был новичок, то работника уволили бы, не задумываясь. Но этот сотрудник очень дорог компании и увольнять его жалко.



Как же поступить в данной ситуации?

Выберите 2 варианта решения ситуации из рекомендаций, предложенных компании консультантами, наиболее оптимальных с позиции управления трудовым потенциалом:

1. Если очень ценный сотрудник – отстранить от работы на неделю и назначить ответственным за проведение инструктажей по технике безопасности высотных работ. Помимо наказания за такие нарушения, необходимо ввести и мотивацию дисциплинированных сотрудников - премия, грамота, доска почета, и т.д.
2. У руководства три задачи: нужно оставить принцип неизменным; оставить ценного сотрудника; сотрудники должны осознавать важность этого принципа. Что делаем? Организуем общее собрание коллектива с повесткой решения важнейшего вопроса нарушения трудовой дисциплины.
3. Задача: не уволить работника, но не дать повод нарушать другим. Из-за этого человека должны "пострадать" многие. Принять правило, что штрафуются коллектив (вся компания) при нарушении правила. Возникает ситуация, когда все следят за всеми и в будущем не допустят человека без страховки на работы.
4. Рассмотрим аналогичную практику в юриспруденции: «феномен» помилования. Например, помилование президентом РФ, при котором, по сути, президент берет на себя ответственность и, не смотря на законы, принимает решение об освобождении человека или замены наказания на более легкое. Предлагаю применить аналогичную процедуру к сотруднику.
5. В этой ситуации, сотрудник талантлив и дорог компании, нужно исходить из экономических показателей, если это принесет большие убытки предприятию, есть выход - перевести провинившегося сотрудника на другую должность, не требующую каких - либо работ на высоте.
6. Решение напрашивается само собой, а именно: выделить данному опытному сотруднику в подчинение несколько человек из молодых работников для передачи опыта, знаний и воспитания новых, грамотных и ответственных работников.
7. Необходимо наказать этого сотрудника материально (1-2 или 3 месяца) без зарплаты или без премии. Объявить это решение всем сотрудникам.
8. Если ситуация такова, что это правило действительно необходимо в работе компании - выход один. Увольнять. Увольте его на месяц, через месяц - примите обратно.
9. Объявить сотрудникам, что теперь они сами могут принимать решения, пристегиваться им ремнями или нет. Но при этом, если человек решит не пристегиваться, то его уволят,

если заметят хоть раз пристегнутым. Если человек решит всегда быть пристегнутым, то его уволят в случае, если хотя бы единожды он будет не пристегнут.



Диагностика мотиваторов сотрудников

по модели START

Как быстро и достоверно определить основные мотивационные ожидания сотрудников, и как эффективно использовать их в современных условиях экономической нестабильности?

Получаем информацию

Узнать, что необходимо сделать для того, чтобы сотрудник работал с полной отдачей можно, например, с помощью метода проективных вопросов, позволяющий провести экспресс-диагностику и быстро получить ответ на желаемый вопрос. Условия применения этого метода просты:

- необходимо задать открытый вопрос (предполагающий развернутый ответ) не о самом работнике, а о людях вообще, без какой-либо конкретизации;
- дать ограниченное время на ответ (не более 20–25 секунд).

Спросите сотрудника, например, «что сегодня стимулирует людей работать эффективно, с полной отдачей?», дайте ограниченное время на ответы (ответов должно быть как можно больше — минимум три, лучше пять), и вы получите его условия работы с полной отдачей. Опрос можно проводить как в письменной, так и в устной форме.

Письменный опрос — проще и быстрее. Достаточно поместить интересующий вопрос в любой тест, даже игровой. В идеале опрашиваемый не должен догадаться о цели и предмете опроса. Например, проведите тестирование перед очередной летучкой, собранием, тренингом. Объясните людям, что это короткое упражнение поможет им отключиться от текущих рабочих проблем, снять усталость, подготовиться к другому виду деятельности.

Сколько спрашивать?

Количество вопросов зависит от целей исследования. Практика проведения подобных диагностик свидетельствует о том, что *пять правильных вопросов* позволяют решить данную задачу. Последовательность этих вопросов можно назвать моделью START.

В модели START каждый вопрос раскрывает определенный срез основных ожиданий сотрудника, позволяющих сформировать представления о том, что будет его мотивировать и что будет демотивировать и/или уже демотивирует. Конечно, полученная информация может являться только началом глубокого исследования системы личностных мотиваторов — отсюда и название модели. Тем не менее, собрать мотивационный пазл в первом приближении она позволяет. Для того чтобы разобраться, как модель работает, остановимся на каждом из пяти вопросов подробнее.

START

1. S — System / Система. Что вам больше всего нравится в компании, в вашей работе?

Из ответа становится понятно, что сотрудник ценит в компании и/или в своей работе больше всего. В современных условиях подобная информация может оказаться даже более ценной, чем знание об ожиданиях сотрудника. Дело в том, что в период кризисов и перемен чувство психологической безопасности и минимальной стабильности мы можем обеспечить не тем, что расскажем сотруднику об изменениях, предстоящих в ближайшее время (именно это его и пугает), а дадим гарантии, что что-то важное для него останется неизменным. Эффект такой мотивации — создание ощущения минимальной психологической безопасности, без которого ни о какой эффективной работе речи быть не может.

2. T — Task / Задача. Что сегодня стимулирует людей работать эффективно?

Ответы дадут представления об ожиданиях сотрудника и условиях его работы с полной отдачей. Наша задача — обеспечить реализацию этих условий. Сравнение ответов на вопросы System и Task позволит определить, в какой степени ожидания сотрудника реализованы в настоящее время, и, следовательно, оценить насколько эффективно он сейчас работает.

3. А — Action / Действие. Каким должен быть хороший сотрудник?

Ответы дадут информацию о том, какие действия сотрудник считает «правильными». Если это не те поведения и компетенции, которые нужны компании для успешной, эффективной работы сегодня, — стоит работать над изменением его представлений. Кроме того, сравнивая ответы на данный вопрос с ключевыми компетенциями компании (если они разработаны), можно оценить, насколько эффективно система компетенций внедрена в компании, насколько сотрудники пользуются ею и верят в нее. Если ответы о «хорошем» сотруднике не совпадают с индикаторами поведения, описывающими проявления компетенций, можно предположить, что систему не удалось донести до персонала организации.

4. R — Role / Роль. Идеальный руководитель, какой он?

Ответы содержат информацию о том, какой образ руководителя, стиль управления хочет видеть сотрудник. Данная информация принципиальна, так как в современных условиях образ Лидера является сильнейшим фактором нематериальной мотивации персонала.

5. T — Team / Команда. Перечислите характеристики успешного коллектива

Ответы дадут информацию об отношениях в коллективе, которые будут способствовать эффективной работе сотрудника. Это также является значимым фактором нематериальной мотивации.

Бланк анкеты приведен в Таблице 16.

Таблица 16. Анкета START

Анкета START	
<i>Инструкция: на каждый вопрос дайте, пожалуйста, 4-5 ответов.</i>	
S. Что вам больше всего нравится в компании, в вашей работе?	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
T. Что сегодня стимулирует людей работать наиболее эффективно?	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
A. Каким должен быть хороший сотрудник?	
1.	
2.	
3.	

- 4.
 - 5.
- R. Идеальный руководитель, какой он?

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

T. Перечислите характеристики успешного коллектива

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.



13. Бизнес-кейс E-executive.ru

Переезд

Красивое современное здание в центре Москвы, прекрасный вид из окна, большие просторные комнаты и пять минут до метро, а для владельцев автомобилей – большая стоянка. Мечта, а не бизнес-центр. Компания «Плюшевые игрушки» снимала там помещение уже в течение трех лет, и сотрудники любили свой офис и гордились им.

Но пришел кризис, и офис стал компании не по карману. Разговоры о необходимости смены помещения начались еще прошлой осенью, но сотрудники постепенно к ним привыкли и всерьез не принимали. Раз никаких активных действий не предпринимается, может, пронесет?

Нет, не пронесло. Одним прекрасным утром генеральный директор собрала коллектив и объявила: «Все вы, конечно, знаете про кризис, про тяжелую экономическую ситуацию... К сожалению, она не обошла стороной и нашу компанию. Поэтому мы вынуждены отказаться от этого помещения и переехать на новое место. И с понедельника приступаем к работе в новом офисе, расположенном на 6-ом километре МКАДа. Это современный бизнес-центр со всеми удобствами. Вот адрес. Прошу вас за оставшиеся дни собрать свои личные вещи, коробки можно будет взять у наших хозяйственников. Перевозом займется специальная фирма. Надеюсь, что на новом месте нам будет также хорошо и плодотворно работать, как здесь».

Однако сотрудникам новости не понравились: все пятнадцать ключевых сотрудников головного офиса к концу недели положили генеральному директору на стол заявления об уходе. Объяснение было одинаковым: «Ездить за МКАД на работу мы не готовы. Это далеко и неудобно. Посчитайте, сколько времени у нас будет уходить на дорогу?!»



В чем, на ваш взгляд, причина такого поведения, можно ли было как-то предотвратить такой исход? Какой выход предложили бы вы в создавшейся ситуации?

Выберите 2 варианта решения ситуации из рекомендаций, предложенных компании консультантами, наиболее оптимальных с позиции управления трудовым потенциалом:

1. Основная ошибка генерального директора заключалась в отсутствии духа причастности лично каждого ключевого сотрудника к переезду офиса. Переезд компании в менее комфортные условия - это всегда повышенный риск потери большой части сотрудников и потому подходить к этому событию следует с особой осторожностью.
2. Вся ответственность за создавшееся положение лежит на генеральном директоре, который крайне непрофессионально и безответственно подошел к такому сложному мероприятию, как переезд офиса. Работа по организации переезда должна начинаться за 1 год до предполагаемой даты, в зависимости от размеров компании. Итак, что нужно было сделать с самого начала? Продать идею! Идею переезда нужно продать своим сотрудникам таким образом, чтобы показать ее в самом выгодном свете. Рекламная компания по "продаже" этой идеи должна проводиться постепенно и в течение длительного времени.
3. Наибольший интерес вызывает не столько внезапное решение руководства о переезде в новый офис, сколько сговор ключевых сотрудников между собой. Совершенно очевидно, что в компании «Плюшевые игрушки» среди ключевых сотрудников есть неформальный лидер, иначе как можно объяснить синхронность поведения коллектива? Именно поэтому для того, чтобы решить описанную проблему нужно его вычислить и нейтрализовать.
4. Сотрудников необходимо было готовить заранее, причем так, чтобы они восприняли этот переезд позитивно. Например, вести разговоры о сокращении (штата, заработной платы, каких-либо преференций). Затем просто сообщить людям, что мы мол решили вам зарплаты не урезать, никого сокращать, потому что думаем о людях. Но кризис есть кризис — поэтому переезжаем в более дешевый офис. Гарантированно, основная масса сотрудников была бы только благодарна.
5. Очевидно, что генеральный директор в процессе поиска нового офиса не советовалась с сотрудниками, и выбор был сделан ею единолично. Возможно, что такой авторитарный

стиль руководства и есть основная причина, по которой сотрудники решили написать заявление, а переезд в новый офис всего лишь очередное решение генерального директора, которое переполнило чашу терпения сотрудников. Видимо такое отношение руководителя к сотрудникам породило соответствующее отношение сотрудников к руководителю и компании, при котором они решили, что проблемы компании – это проблемы собственника (руководства).

6. Причина желания 15-ти ключевых сотрудников покинуть компанию очевидна: сотрудники не были вовлечены в процесс принятия решения и поэтому приняли «волюнтаристское» решение директора «в штыки». Местоположение офиса и как следствие время, затраченное на дорогу в офис / домой – один из серьезных факторов при выборе работы. Ведь для кого-то кто, кто оказался живущим на другом конце Москвы, рабочее время фактически увеличивалось бы на дополнительные пару часов. Поскольку зарплата при этом не увеличивалась, то баланс «объем работы к получаемым деньгам» качнулся не в пользу работодателя.

7. Нужно срочно провести встречу с ключевыми сотрудниками и обсудить принятое решение. Если компания не переезжает, то это выливается в сумму М1 (разница между текущей ценой и ценой офисов у МКАД), которую необходимо покрыть. Вполне возможно, что коллектив пойдет на сокращение зарплаты, но сохранит удобное место работы.

8. Ситуация создавалась самой фирмой в течение длительного времени. Приглашались менеджеры-звезды, находящиеся на привилегированном положении. Естественно, с такой манией величия переезд за МКАД даже в условиях кризиса для них шок. Так как коллектив дружный и неформальные связи, видимо, эффективнее и важнее формальных, начинается шантаж руководства. Что бы я сделал: временно ВЫНУЖДЕННО пошел бы на поводу коллектива, а сам тем временем искал способы замены бунтарей.

Технология 13. Анализ мотивационного потенциала работы

Метод разработан Хэкманом и Олдхэмом и назван ими моделью характеристик работы. Теория утверждает, что определенные ключевые параметры вызывают у человека доминирующие психологические состояния, которые влияют на результаты его работы.

Выделяют пять ключевых параметров:

1. *многообразие навыков* – показывает, в какой степени данная работа связана с выполнением множества различных рабочих операций, что требует от работника применения разнообразных навыков и способностей;
2. *определенность задания* – показывает, в какой степени данное задание требует выполнения целой и определенной части работы, т.е. выполнение задания с начала до ощутимого результата в определенные сроки;
3. *значимость задания* – показывает, насколько значительно влияние, которое данная работа оказывает на жизнь и труд других людей, как внутри организации, так и во внешнем окружении;
4. *автономность* – показывает, в какой степени данная работа предоставляет работнику свободу действий, независимость и самостоятельность в планировании своего труда и определении процедур, необходимых для выполнения этой работы;
5. *обратная связь со стороны работы (руководителя)* – показывает, в какой степени работник, выполняя данную работу, может ясно и непосредственно судить о ее результативности.

Значение общего мотивационного потенциала работы можно измерить путем простой оценки в баллах, например, от 1 до 5, каждого ключевого параметра самим работником, и суммированием полученных оценок.

Эти ключевые параметры вызывают следующие *психологические состояния*:

1. *чувство осмысленности труда*. Показывает, в какой степени работа в целом воспринимается работником как полная смысла, ценная и достойная.
2. *чувство ответственности за результаты труда*. Показывает, в какой степени работник чувствует личную ответственность за работу, которую выполняет.
3. *знание результатов труда*. Показывает, в какой степени работник понимает, насколько продуктивно он выполняет эту работу.

Эмоциональные следствия. От выполнения своей работы человек может испытывать три важных чувства:

1. общая удовлетворенность трудом. Является мерой того, в какой степени работник удовлетворен своей работой.
2. внутренняя мотивация труда. Показывает, в какой степени работник внутренне мотивирован качественно выполнять эту работу; другими словами, испытывает ли работник положительные внутренние эмоции, работая хорошо, или отрицательные, работая плохо.
3. удовлетворенность развитием. Показывает, в какой степени работник удовлетворен возможностями личного развития и роста, совершенствования в этой работе.

Обычно для организации решающий критерий любой реорганизации работы – то, насколько при этом повышаются качественные и/или количественные показатели деятельности работников.



Диагностика мотивационного потенциала работы (удовлетворенности работника работой)

Для оценки мотивационного потенциала работы можно воспользоваться тестом «Моя работа». Анкетирование работников проводится регулярно с определенной в компании периодичностью. Особенно важно знать настроение сотрудников перед внедрением новых технологий или смене стратегии предприятия.

Анкетирование можно проводить среди работников с целью выяснения мотивационной среды в подразделении для дальнейшего улучшения. Средняя оценка всех индивидуальных оценок покажет вам, возникнут ли проблемы с поиском персонала в ближайшее время.

Тест «Моя работа»

Инструкция: оцените свою работу по предложенным критериям по следующей шкале баллов:

5 баллов – всегда; 4 балла – почти всегда; 3 балла – иногда; 2 балла – редко; 1 балл – очень редко.

	Факторы работы	Оценка
1	Наличие хороших шансов для продвижения по службе	
2	Хороший заработок	
3	Оплата, связанная с результатами труда	
4	Признание и одобрение хорошо выполненной работы	
5	Работа, которая заставляет развивать свои способности	
6	Работа, позволяющая думать самостоятельно	
7	Интересная работа	
8	Работа, требующая творческого подхода	
9	Работа без стрессов	
10	Удобное расположение места работы	
11	На рабочем месте нет шума и каких-либо загрязнений	
12	Работа с людьми, которые нравятся	
13	Хорошие отношения с непосредственным начальником	
14	Достаточная информация о том, что вообще происходит в организации	
15	Гибкий темп работы	
16	Гибкий график работы	
17	Значительные дополнительные льготы	
18	Справедливое распределение объема работ	
	Итого:	

Ключ к тесту:

70-90 баллов: высокая удовлетворенность работой, условиями, окружением. Работник работает с воодушевлением, разделяет цели и ценности организации. Вероятность увольнения крайне низка.

50-69 баллов: средняя удовлетворенность работой. Работник работает не с полной отдачей, экономит силы, подыскивает себе другое место работы. Нуждается в дополнительном мотивировании. Вероятность увольнения выше.

18-49 баллов: низкая удовлетворенность работой. Работник обижен, работает с низкой производительностью, имеет высокую стрессовую нагрузку, не очень заинтересован в работе, не связывает свое будущее с организацией, на него трудно положиться. Остается на своей работе вынужденно и может уволиться при первой же возможности.

Следует обратить внимание на то, что оценки этого теста субъективны и не всегда отражают реальное положение дел в подразделении. Значительное влияние на уровень оценок оказывает такой фактор работы, как «Хорошие отношения с непосредственным начальником».

Научно доказанный факт: чаще всего люди увольняются не с работы, а уходят от начальника, с которым не сложились отношения.



14. Бизнес-кейс E-executive.ru

Обратная связь

На П**-ком заводе трудится около 2000 работников. Это инженеры, специалисты и рабочие. Очень высокая текучесть персонала и низкая производительность труда. В целях повышения эффективности управления персоналом и выстраивания партнерских, доверительных отношений с работниками перед HR-директором была поставлена задача – наладить обратную связь между руководством, менеджментом и сотрудниками.

Поэтому решили создать интранет-портал, как один из каналов для взаимного общения по разным вопросам. Самым популярным до недавнего времени был раздел «Жалобная книга», где любой сотрудник мог задать волнующий его вопрос и рассчитывать на получение ответа от ответственных лиц завода. Но сейчас этот раздел «заглох», поскольку руководство игнорирует все жалобы и вопросы.

Когда HR обращает внимание руководства на такие детали, то слышит в ответ, что сплетни и мелочевка их не интересуют, а ничего серьезного там все равно никогда не бывает, а рабочие неосознательные, злоупотребляют предоставленными им возможностями. И виноват во всем HR, который не смог донести до персонала, по каким вопросам можно беспокоить руководство. Проанализировав жалобы и претензии сотрудников, директор по персоналу увидел, что они действительно без вмешательства начальства не могут быть решены. Но руководство не считает их серьезными.

Например:

- сотрудники высказали недовольство по вопросу некомпетентности персонала аутсорсинговой компании, которая регулярно выполняет работу с грубыми ошибками. А исправлять ее приходилось в авральном порядке и за счет собственных ресурсов.
- рабочие недовольны высокой текучестью кадров: 10-15 % в месяц от общей численности увольняется. Сотрудники говорят, что у новичков низкая мотивация. И лучше старичкам повысить зарплату, чем набирать и тратить деньги на обучение новичков.

- рабочих беспокоит, что зарплата у новых сотрудников выше, чем у стареньких. На эти вопросы могло бы компетентно ответить только руководство.
- сотрудников не устраивает курение в туалетах, особенно в женских; постоянные скандалы из-за парковочного места на стоянке.
- на территории завода нет разметки для движения фур, и перемещения сотрудников по территории небезопасно.

Жалоб много, люди активно включились в их обсуждение, когда появился интранет, а сейчас мотивация упала, потому что никакой реакции не последовало. У HR-а ответов на поставленные вопросы нет. Он на стороне сотрудников, и в то же время должен как-то защищать руководство. Начальство же все вопросы и жалобы проигнорировало. Прошел год, многие сотрудники уволились, новички тоже не в восторге от того, как на заводе обстоят дела, мотивация и производительность труда упали.



Как HR-директор может изменить ситуацию?

Выберите 2 варианта решения ситуации из рекомендаций, предложенных компании консультантами, наиболее оптимальных с позиции управления трудовым потенциалом:

1. HR-директор явно недоработал по реализации обратной связи. По-хорошему, HR один раз в неделю должен анализировать отклики, составлять сводный отчет для ГД и расписывать по отделам проблемы с просьбой в обозначенные сроки дать предложения по улучшению ситуации. С экономическим обоснованием.
2. Проблема гораздо глубже, нежели просто решение отдельных изложенных в задаче проблем, а равно как и неработающий портал. Скорее всего, данные проблемы являются следствием низкой корпоративной и управленческой культуры, что безусловно находится в сфере ответственности HR управления.
3. В качестве совета HR-у – не стоит с планом развития идти сразу к генеральному директору. Необходимо сначала пройтись с его наметками по другим топ-менеджерам и менеджерам среднего звена, рассказать им, в чем выгода, выслушать замечания и предложения. Впоследствии у вас появится шанс напомнить им о том, что они и сами приложили руку к формированию этого плана, что их пожелания были учтены...
4. Проблема низкой мотивации персонала, может быть связана только лишь с низким качеством менеджмента! Больше причин нет! HR-директор, в данной ситуации призван констатировать факт низкоуровневого менеджмента, что и произошло, и после поучаствовать при «наставлении» менеджмента на путь истинный.

5. HR-директор должен доказать свою компетентность в конкретных решениях, привлекая персонал для решения их же проблем. Это все не понадобится, если приступить к созданию профсоюзной организации на заводе, а если она есть и бездействует, то приложить все усилия для смены её состава.

6. Прежде всего, попытаться структурировать жалобы и запросы и посадить отдельного сотрудника (но не HR!) на их обработку. Если, например, речь о проблемах с парковкой - то это не задача уровня генерального директора. На уровень ГД может проблема подниматься, если со всеми причастными выяснены проблемы и предложено решение - например, выделить и заасфальтировать новую площадку под дополнительные места (если это территория предприятия)... Нужен диспетчер с надлежащими полномочиями.

7. HR-у необходимо найти того из руководителей, который инициировал создание страницы обратной связи/согласовал ее появление. В беседе с ним выяснить, что конкретно хотел бы видеть руководитель на этой странице. Исходя из полученной информации, подавать ту же информацию, но в ином ключе, более позитивном. Ведь жалобщиков никто не любит, и неважно, кто приносит плохие вести.

8. В данном случае задача HR-директора просчитать по каждой задаче стоимость необходимых вложений и стоимость потерь, которые несет бизнес, если эти вложения не произвести. Если руководитель не слышит сотрудника, он должен увидеть цифры. Например, во сколько обходится компании текучка.

Типологическая модель мотивации (Герчиков В.И.)

Типологическая модель мотивации, разработанная профессором Герчиковым В.И., (рис. 1) строится на пересечении двух осей — мотивации и трудового поведения. Различается мотивация достижения и избегания.

Под мотивацией достижения понимается стремление получить определенные блага в качестве вознаграждения за труд, а под мотивацией избегания — стремление избежать наказания или других негативных санкций за невыполнение поставленных задач, недостижение запланированных результатов или неудовлетворительное исполнение функций.

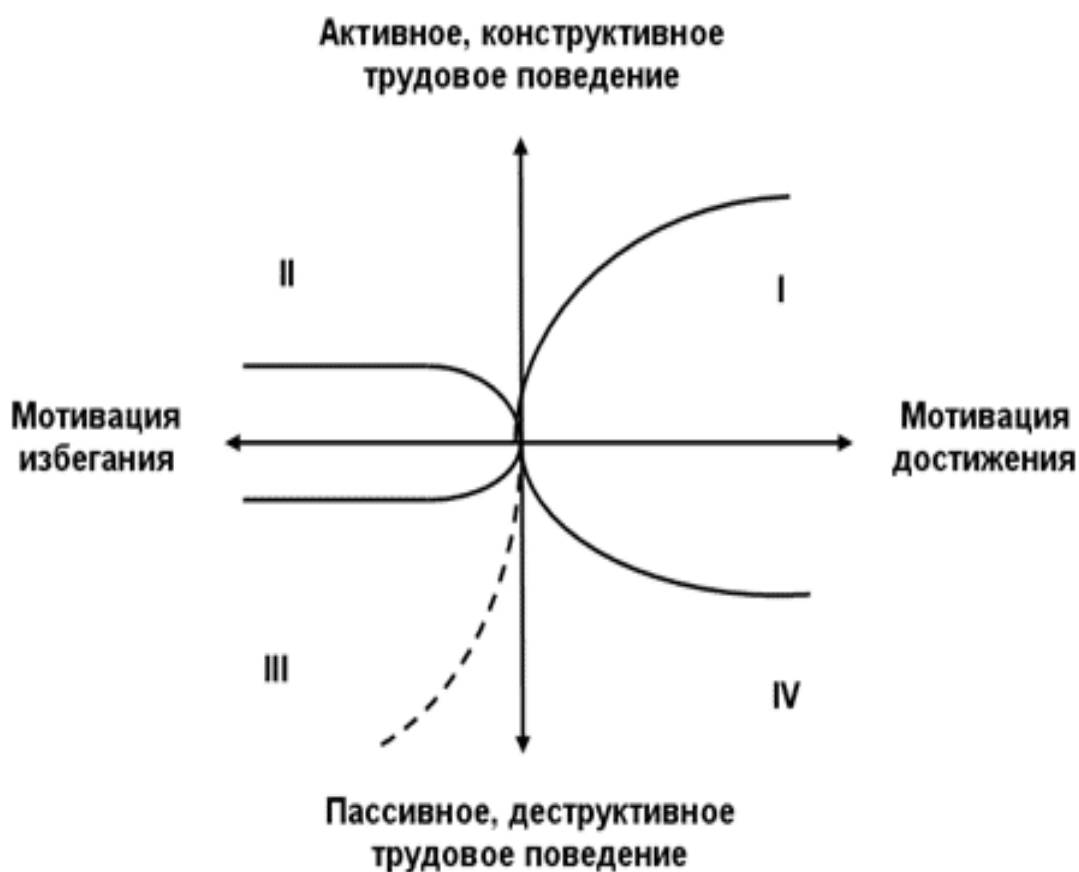


Рис. 1. Базовая модель трудовой мотивации

Особенности связи мотивации и трудового поведения

I квадрант. Рост организационной эффективности трудовой деятельности пропорционален степени удовлетворения мотивационных ожиданий работника и ограничен только «естественными» пределами (максимально возможной эффективностью для данных организационно-технологических условий).

II квадрант. Рост эффективности труда работника с избегательной мотивацией принципиально ограничен: 1) заданием (нормативной величиной), 2) возможностью руководителя доказать вину работника в случае невыполнения задания.

III квадрант. Уровень деструктивных реакций работника обычно ограничен и чаще всего сводится к пассивному трудовому поведению и «работе по правилам» (сплошная линия). Однако, если в группе появляется сильный

лидер, вступающий в конфликт с руководством организации (а им может быть только неудовлетворенный работник из IV квадранта), он способен увлечь за собой работников с избегательным типом мотивации и «разжечь» их до крайних форм деструктивного поведения, вплоть до полного разрушения организации (пунктирная линия).

IV квадрант. Если организационные условия работы и система стимулирования идут вразрез с мотивационными ожиданиями работника, велика вероятность получения от него деструктивного трудового поведения, причем в достаточно резких формах. Однако до разрушения организации дело скорее всего не дойдет.

Типы трудовой мотивации

В модели выделяются четыре базовых типа мотивации достижения и один тип мотивации избегания:

Инструментальный тип. Сама работа не является для такого работника сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. Но его интересуют не любые деньги, а именно заработок; поэтому он будет работать с максимальной отдачей на любой работе, если его труд будет справедливо и высоко (в его понимании) оплачиваться. Поэтому работник с инструментальным типом мотивации скорее позитивно отнесется, например, к предложению поработать в худших условиях: для него это послужит основанием потребовать увеличения заработка как доплаты за неблагоприятные условия труда.

Профессиональный тип. Работник этого типа ценит в работе ее содержание, возможность проявить себя и доказать (не только окружающим, но и себе), что он может справиться с трудным заданием, которое не каждому посильно. Эти работники предпочитают самостоятельность в работе и отличаются развитым профессиональным достоинством. К руководителю чаще всего

относится с известной долей иронии. Как правило, работник с профессиональным типом мотивации достаточно быстро становится лучшим специалистом в компании на данном типе рабочих мест.

Патриотический тип. Работников этого типа интересует участие в реализации общего, очень важного для организации дела. Им свойственна убежденность в своей нужности для организации, отличаются готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради достижения результатов общего дела. Для них важно общественное признание участия в общих достижениях.

Хозяйский тип. Выражается в добровольном принятии работником на себя полной ответственности за выполняемую работу. Работник с таким типом мотивации будет выполнять свою работу с максимальной отдачей, не настаивая на ее особой интересности или высокой оплате, не требуя ни дополнительных указаний, ни постоянного контроля. Работник с преобладанием хозяйской мотивации — вероятно, самый эффективный в смысле соотношения затрат и результатов. Но хозяином очень трудно управлять - он суверенен и не только не нуждается в приказах или наказаниях (свойственных распространенному у нас административному стилю управления), но и не терпит их. Этот тип мотивации характерен прежде всего для людей, занятых предпринимательской деятельностью.

Избегательная мотивация. Работник этого типа обладает очень слабой мотивацией к эффективной работе. У него низкая квалификация и он не стремится ее повышать; он безответственен и старается избежать любой работы, связанной с личной ответственностью; он сам не проявляет никакой активности и негативно относится к активности других. Его основное стремление - минимизировать свои трудовые усилия на уровне, допустимом со стороны непосредственного руководителя. В силу этих качеств он как работник ценится невысоко, не может обеспечить себя своим трудом и смирился с этим. Соответственно, для улучшения своего положения и

благополучия ему остается надеяться только на благоприятное стечение обстоятельств и благосклонность руководителя и «халягу».

Зато он удобен: ему можно поручить работу, на которую не согласятся работники других типов мотивации; он выступает за уравнильность и согласен на достаточно низкий заработок, лишь бы никто другой не получал существенно больше; он чрезвычайно зависим от руководителя и принимает эту зависимость как должное. Кроме того, работник с избежательной мотивацией – единственный, по отношению к которому административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным.



Диагностика мотивационного типа работника

Инструкция: отметьте утверждения, соответствующие вашему поведению:

1. У меня нет особых предпочтений при выборе вида работ.
2. Для меня крайне важно знать сколько и за что я получаю.
3. Я стремлюсь к своей незаменимости в фирме.
4. Я никогда не уйду от ответственности.
5. Для меня крайне важно признание моих профессиональных достижений.
6. Я не стремлюсь в проявлении своей активности в трудовых отношениях.
7. Для меня крайне важно общественное признание участия в успехе.
8. Я не терплю контроля.
9. Меня не интересуют «легкие» деньги.
10. У меня нет стремления повысить свою квалификацию.
11. Я с радостью принимаю на себя ответственность.
12. Я работаю только для того, что бы удовлетворить свои жизненные потребности.
13. Содержание выполняемой мною работы меня интересует больше чем ее оплата.
14. Для работы необходима некая идея, которая бы мною двигала.
15. Для меня крайне важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.
16. Я не могу работать, когда мои действия ограничивают и постоянно контролируют.
17. Я всячески стараюсь избегать ответственности.
18. Я ужасно не люблю, когда мне указывают пути выполнения какого-либо задания.
19. У меня обостренное требование свободы действий.
20. Я чувствую себя не комфортно, если нет возможности выделиться.

21. Я не согласен на неинтересные для меня виды работ, сколько бы за них не платили.
22. Я согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше.
23. В первую очередь меня интересуют трудные задания.
24. Самое главное в трудовых отношениях – чувствовать себя незаменимым.
25. Меня прежде всего интересует цена труда.

В таблице-ключе отметьте свои ответы и определите ведущие типы мотивации.

Ключ:

Номер вопроса	1	2	3	4	5
1	x				
2				x	
3		x			
4			x		
5					x
6	x				
7		x			
8			x		
9				x	
10	x				
11			x		
12				x	
13					x
14		x			
15				x	
16			x		
17	x				
18					x
19			x		
20		x			
21					x
22	x				
23					x
24		x			
25				x	
Итого:					

1 – избегательный тип мотивации;

2 – патриотический тип мотивации;

3 – хозяйский тип мотивации;

4 – инструментальный тип мотивации;

5 – профессиональный тип мотивации.

Более подробную и точную компьютерную диагностику типа мотивации сотрудника по модели Герчикова В.И. можно провести на электронном ресурсе <http://hrpsychology.ru/test-na-motivaciju-po-gerchikovu/>.

Что можно делать, зная особенности мотивации персонала?

Можно обоснованно выбирать наиболее действенные для мотивационных типов виды и формы стимулирования труда (Таблица 17).

Таблица 17. Стимулирование работников с разными типами мотивации

Виды стимулирования	Типы мотивации				
	Инструм.	Проф.	Патриот.	Хоз.	Избегат.
Негативные (наказания, угроза потери работы и т.п.)	применимы в денежной форме	запрещены	применимы в знаковой форме	запрещены	Базовые
Денежные	Базовые	применимы	нейтральные	применимы	Нейтральные
Натуральные (покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.)	применимы в денежной форме	применимы при целевой договоренности	применимы в знаковой форме	применимы при целевой договоренности	Базовые
Моральные	Запрещены	применимы	базовые	нейтральные	Нейтральные
Патернализм (забота о работнике)	Запрещен	запрещен	применим	запрещен	Базовый
Организационные (содержание, условия и организация работы)	нейтральные	базовые	нейтральные	применимы	Запрещены
Карьера, развитие	Применимы	базовые	нейтральные	применимы	Запрещены
Участие в совладении и управлении	нейтральные	применимы	применимы	Базовые	Запрещены

Материальная мотивация при помощи заработной платы

Не смотря на то, что заработная плата – основной фактор вознаграждения за труд, ее мотивирующее значение можно либо повысить, либо понизить.

Условия мотивации с помощью зарплаты:

- Непосредственная связь размера оплаты с результатами деятельности
- Значимость зарплаты для работника
- Соблюдение принципа справедливости

- Соответствие зарплаты объективным характеристикам работника (образованию, квалификации, должности, общему стажу, опыту работы)
- Своевременность выплаты вознаграждения.

Под *организацией заработной платы (ОЗП)* понимается ее построение, обеспечение взаимосвязи количества и качества труда с размерами его оплаты путем использования совокупности составных элементов (нормирования, грейдирования, премий, доплат и надбавок).

Принципы организации заработной платы:

- Соответствие меры труда мере его оплаты;
- Материальная заинтересованность работников в достижении высоких конечных результатов труда;
- Обеспечение опережающих темпов роста производительности труда по сравнению с темпами повышения заработной платы
- Внутреннее организационное соответствие заработной платы по должностям в зависимости от характера и сложности работ.

Процесс построения системы материального стимулирования предполагает классическое разделение затрат, связанных с оплатой труда, на постоянные и переменные. Правильно провести такое разделение поможет разработанная организационная структура предприятия, в которой отражено, какие процессы являются основными, а какие — вспомогательными, и какие именно подразделения «поддерживают» каждый конкретный процесс.

Для различных мотивационных типов сотрудников наиболее эффективными (обладающими наибольшей стимулирующей силой) являются разные формы организации заработной платы (Таблица 18).

Таблица 18. Оплата труда работников с различными типами мотивации

Тип мотивации	Предпочтительная форма и особенности оплаты
Инструментальная	Сдельная, с большой долей переменной части заработка, строго зависящей от достигнутых результатов (в первую очередь индивидуальных)
Профессиональная	Повременная (оклад, тариф), основанная на учете различий в уровне квалификации работников или в особенностях выполняемой работы (должности)
Патриотическая	С не очень большой переменной частью заработка, основанной на учете трудового вклада работника в общие результаты работы подразделения и организации в целом
Хозяйская	Сдельная или повременная оплата по результатам индивидуальным или руководимой им команды (группы, бригады)
Избегательная	Повременная, с зависимостью зарплаты от затрат труда (с учетом переработок времени), плюс премии по общим результатам работы подразделения и/или всего предприятия

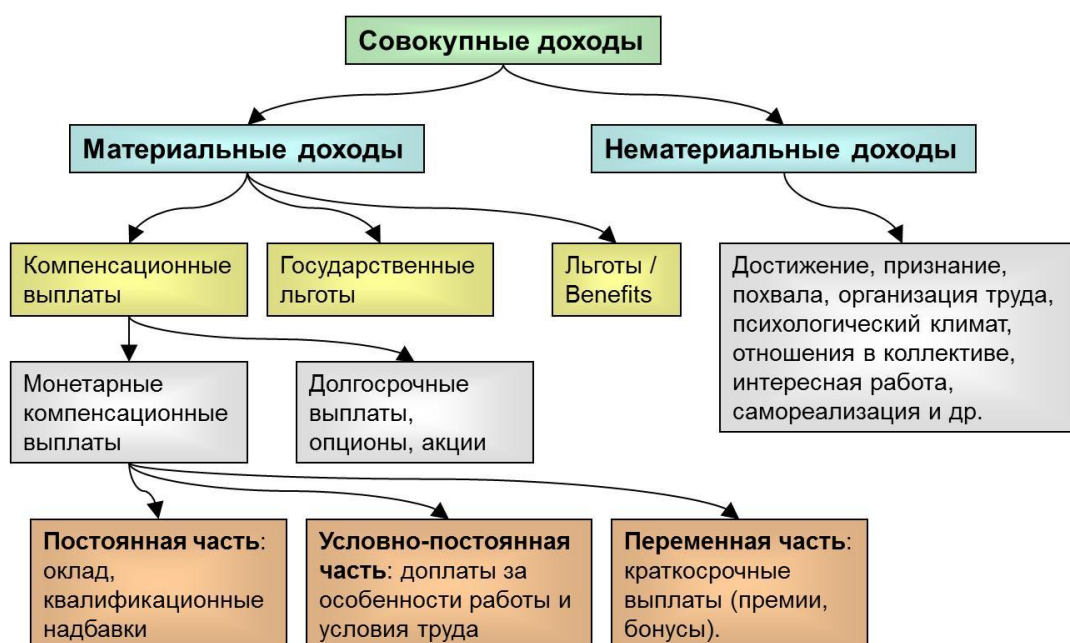
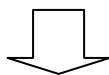


Рис.13. Структура совокупного дохода работника

За что работнику выплачивается оклад:

- За то, что работник **выбрал** данную компанию и работает в ней, а не у конкурента.
- За то, что работник обладает **квалификацией**, которая необходима для эффективного выполнения служебных функций и поддерживает ее на требуемом уровне.
- За то, что работник обязан выполнять некоторые требования, ограничивающие его **личную свободу**, например, не вступать в конкуренцию со своим работодателем, не брать сторонних заказов без разрешения руководства компании и т.п.
- За то, что работник обязан выполнять **требования** трудового распорядка и других внутрифирменных нормативных документов.
- За выполнение определенного набора **регулярных обязанностей** – убирать свое рабочее место, планировать свою работу, предоставлять отчеты, участвовать в общих собраниях и совещаниях и др.



За достижение некоторого нормативного результата.

Постоянная зарплата должна оставаться постоянной.

Условно-постоянная часть заработной платы - эти доплаты устанавливаются в случаях, предусмотренных законодательством, а также тогда, когда условия труда сотрудника **отличаются от оговоренных в контракте или в должностных инструкциях.**

Выплаты производятся:

За особенности самой работы:

- Совмещение профессий, расширение служебных функций.
- Временное выполнение работ, не предусмотренных должностной инструкцией: руководство работой других людей; исполнение обязанностей отсутствующих и др.

За особенности условий труда:

- Регулярные или разовые переработки времени.
- Высокая интенсивность труда.
- Многосменный режим работы.
- Работа в неблагоприятных, опасных для здоровья и жизни условиях труда и др.

Доплаты за условия труда производятся сотруднику на основании данных табеля отработанного времени.

Переменная часть зарплаты предназначена для стимулирования трудовой активности персонала и должна побуждать работников к достижению **сверхнормативных результатов**. Это могут быть:

- Премия по индивидуальным результатам;
- Премия за вклад в работу подразделения;
- Премия по общим результатам работы фирмы;
- Целевые премии.



Деловая игра «Система стимулирования персонала»

Источник: Базаров Т.Ю., Управление персоналом. Практикум. – М.: ЮНИТИ, 2009.

Вы – руководитель предприятия. Задание:

1. Изучите предложенную служебную информацию о менеджерах и решите, на сколько процентов следует увеличить зарплату каждому из восьми менеджеров, находящихся в вашем подчинении.
2. Составьте рекомендации о повышении зарплаты для каждого из восьми менеджеров, находящихся в вашем подчинении.

Условие: в компании не существует официальных ограничений на размер прибавки. В общей сложности для всех работников она не должна превысить 5900 (увеличение фонда заработной платы на 4%), которые были заложены в бюджет для этих целей.

Вы располагаете разнообразной информацией, на основании которой можете принимать решение. В том числе и коэффициентом производительности (PI – productivity index), который рассчитывается отделом организации производства и характеризует

эффективность работы подразделения каждого менеджера. PI измеряется в баллах от 1 (min) до 10 (max). Рассчитайте % прибавки, который вы планируете назначить каждому менеджеру. Объясните свое решение.

Информация о менеджерах:

ФИО	Данные на менеджера	Ваше решение
С. Смирнов, 28 лет	Работает первый год, отвечает за группы разнорабочих, выполняющих тяжелую и грязную работу. На это место трудно найти руководителя, но вы понимаете, что Смирнов не слишком хорошо справляется со своей работой. PI=3. Зарплата 130тыс.руб. в год.	
Б.Зайцев, 30 лет.	Холост, все свое свободное время посвящает удовольствиям. Все смеются над теми проблемами, которые он создает себе в личной жизни, а вы считаете это недостатком. PI=3. Зарплата 145тыс.руб. в год.	
Н.Ворожцова, 32 года.	Работает 5 лет и является одним из лучших менеджеров, хотя не все менеджеры согласны с этим. У Ворожцовой состоятельный муж, она не нуждается в деньгах, ей просто нравится работать. PI=7. Зарплата 166тыс.руб. в год.	
Н. Филимонов, 36 лет.	На данный момент у него тяжелое финансовое положение. Сотрудники сплетничают о том, как Филимонов справляется со своей работой, но вы вполне удовлетворены этим сотрудником, работающим третий год. PI=7. Зарплата 147тыс.руб. в год.	
К. Ломов, 30 лет.	Около года работает на самом трудном участке с великолепными результатами. Все оценивают его очень высоко. Ломов только что получил приглашение на работу в компанию конкурента, где ему предлагали заработную плату на 15% выше, но он отказался. На вас этот поступок произвел большое впечатление. PI=9. Зарплата 140тыс.руб. в год.	
Б.Ратин, 26 лет.	Работает менеджером первый год, и вы и окружающие считают, что он хорошо справляется со своей работой. Ратина мало заботят такие вещи, как деньги и статус. PI=9. Зарплата 130тыс.руб. в год.	
Г.Симонова, 35 лет.	Работает менеджером третий год. Недавно развелась и одна воспитывает двоих детей. Коллеги ее любят, но вы не слишком высоко оцениваете ее работу. PI=5. Зарплата 130тыс.руб. в год.	
Д.Котов, 28 лет.	Всегда самая модная одежда и автомобиль новейшей модели. Работает первый год, считается, что его участок – один из самых легких. Но вы не можете сказать, что он справляется с работой великолепно. Однако в силу непонятных причин остальные называют Котова «новой звездой». PI=5. Зарплата 130тыс.руб. в год.	

3. Проанализируйте свое решение, с позиций какой организационной культуры вы исходили, выбирая основания для повышения зарплаты.

Справка. Существует определенная связь между организационной культурой и выбором системы стимулирования персонала – определяющее значение имеют:

Культура власти – отношение лидера к подчиненному.

Культура роли – стаж работы в компании.

Культура задачи – результативность.

Культура личности – уровень профессионализма и результативность.

Технология 14. Оценка персонала по КРІ

Оценка персонала – это измерение результатов работы, профессиональной компетентности и трудового потенциала сотрудников организации.

КРІ – ключевые показатели эффективности.

Оценка по КРІ проводится в следующих случаях:

- Изменение оплаты труда;
- Начисление премий и бонусов;
- Нематериальное стимулирование;
- Обучение и развитие;
- Формирование кадрового резерва;
- Перевод на другую должность.

Таблица 19. Преимущества и недостатки метода оценки персонала по КРІ

Преимущества	Недостатки
Сотрудники понимают критерии успешности и видят результаты своей работы.	Сложность разработки критериев оценки и компетенций сотрудников.
Повышает мотивацию сотрудников на развитие и достижение результата.	Возможна субъективная оценка результатов работы.
Устанавливает четкую связь работы сотрудников со стратегией компании.	Использование в организациях с высоким уровнем управленческой и корпоративной культуры.
Способствует развитию корпоративной культуры через компетенции сотрудников.	Относительно большие временные затраты
Ориентирован на долгосрочное обучение и развитие сотрудников.	

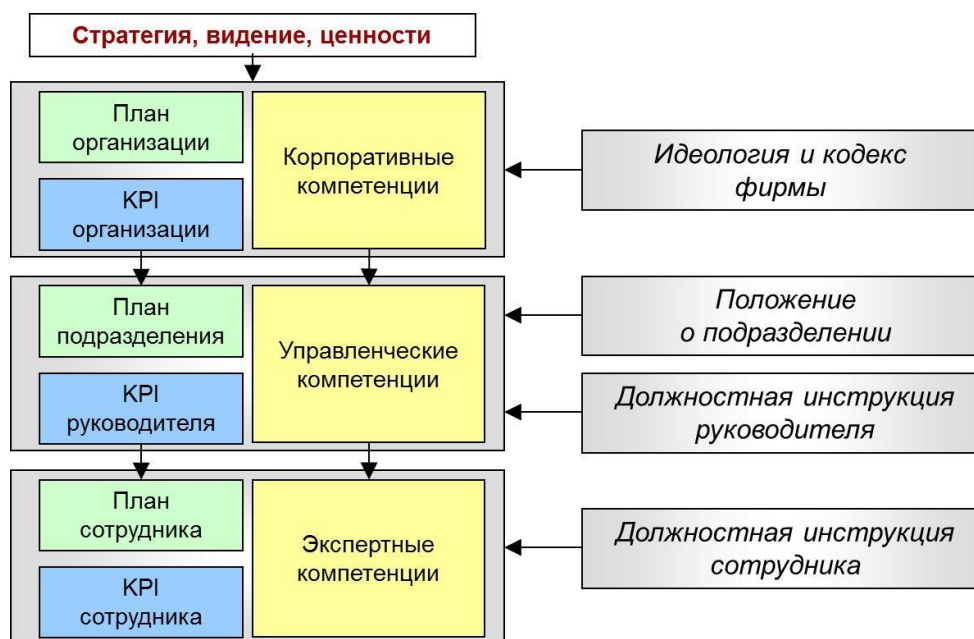


Рис. 14. Уровни оценки персонала

Методика оценки по КРІ

- Определить количественные/качественные показатели эффективности и компетенции работника, заполнив три колонки в исходной таблице.
- Выбрать ключевые показатели (не более 6-7) для оценки результатов деятельности и компетенций работника в предстоящем месяце (квартале).
- Оценить «веса» показателей.
- Определить базовое, плановое и целевое значения каждого показателя.
- Предъявить работнику контрольный лист оценки на предстоящий период (в начале месяца или квартала).
- Контролировать деятельность и поведение работника.
- По истечении месяца (квартала) оценить фактические значения показателей и подсчитать коэффициент результативности работника.
- Предъявить работнику контрольный лист оценки за прошедший период (в конце месяца, квартала).
- Провести собеседование с работником и, если необходимо, внести изменения в результаты оценивания.

- Составить рейтинг-лист работников в соответствии с их коэффициентом результативности.
- Представить результаты оценивания работников.

Данные вносят в таблицу:

Ключевые показатели	Веса	БАЗА Недопустимый уровень	Норма Нормативный уровень	Цель Целевой уровень	Факт Фактический уровень	Результат
Коэффициент результативности (рейтинг):						

где указываются:

БАЗА (недопустимый уровень) – наихудшее допустимое значение показателя.

НОРМА (нормативный уровень) – нормативное значение показателя.

ЦЕЛЬ (целевой уровень) – целевое значение показателя.

ФАКТ (фактический уровень) – фактическое значение показателя.

$$\text{Результат (\%)} = \frac{\text{Факт} - \text{База}}{\text{Цель} - \text{База}} \times 100\%$$

$$\text{Коэффициент результативности (\%)} = \sum \text{Результат (\%)} \times \text{Веса}$$

Варианты представления результатов:

1. Вывесить рейтинг-лист всех работников с указанием ФИО на всеобщее обозрение.
2. Представить этот же рейтинг-лист каждому работнику персонально.

3. Представить рейтинг-лист каждому работнику персонально с указанием только его ФИО.
4. Не представлять рейтинг-лист работникам. В этом случае не используется эффект взаимного сравнения!

Преимущества метода:

1. Позволяет в повышении заработной платы перейти *от принципа «почему» к принципу «за что»*. Работник видит конкретные возможности своего продвижения и может сознательно влиять на них, тогда его карьера становится предметом его решений.
2. Оценка персонала максимально «заточена» на *индивидуальность* каждого работника. Люди видят собственные резервы и направления совершенствования, видят, что именно им не хватает для успешного выполнения работы.
3. Не предусматривает наказаний. Она построена на *положительной оценке*, ибо оцениваются только достижения, и никаких санкций за недостижение не применяется.
4. Соединяет *оценку работников и мотивацию* в одной процедуре. Общеорганизационные аттестации персонала (громоздкие и болезненные мероприятия) становятся ненужными. После прохождения стадии освоения данный подход осуществляется в спокойном и весьма экономном режиме.
5. Позволяет *гибко* и на ходу корректировать критерии оценки по мере изменения управленческих приоритетов, доступно и оперативно предъявлять эти изменения соответствующим работникам. При этом меняются либо веса критериев, либо сами критерии.
6. Работники максимально ориентируются на качественное исполнение своих функций, а значит на достижение *общекорпоративных целей*. Так лечатся распространенные организационные патологии – неуправляемость, рассеивание целей, автаркия подразделений.

7. Вовлекает в мотивацию *широкий спектр* личностных потребностей и ресурсов. Помимо заработка здесь появляются возможности получения нового статуса, самореализации, более высокой самооценки и признания.

Критерии эффективности системы мотивации

Судить об эффективности системы мотивации мы можем по следующим признакам (критериям):

1. Высокие результаты работы (выполнение KPI);
2. Рост прибыли;
3. Высокая лояльность и активность персонала;
4. Высокий уровень сервиса, предоставляемый компанией клиентам;
5. Максимальное использование фонда рабочего времени;
6. Создание новых продуктов;
7. Рост репутации компании на рынке.



15. Бизнес-кейс

Зеленая метка

Как отметить правильность действий сотрудников

Источник: Ари Вайнцвейг “Безупречный сервис”

*Обычно руководители в первую очередь замечают то, что идет не так. Но им было бы очень полезно обращать внимание на те бесчисленные вещи, которые **выполняются как следует**.*

В Zingerman’s мы несем ответственность за то, чтобы замечать успехи во всех аспектах и действиях нашей организации. Для этого мы придумали инструмент, который называем «зеленой меткой» – code green form. Это очень простая форма на листе бумаги, позволяющая каждому сотруднику, который слышит от клиента комплимент по поводу сервиса, качества продукта или чего-то еще, записать его.

Я очень люблю зеленую метку, и вот почему.

Зеленая метка помогает замечать тех сотрудников, которые хорошо работают. Зеленая метка — очень быстрый и легкий способ почувствовать свою причастность к комплиментам по поводу нашей работы.

Зеленая метка дает позитивную обратную связь тем, кто производит наши продукты. Сотрудники, которые постоянно общаются с клиентами, часто слышат похвалы в адрес наших товаров, а те, кто их производит, неделями, месяцами и даже годами не слышат ни одного приятного слова о том, как прекрасно они это делают.

Вы бы очень удивились, если бы узнали, как много значат для этих людей даже небольшие комплименты. Зеленая метка привлекает внимание к одной из множества историй успеха, которые происходят в нашей компании почти каждую минуту.

Она распространяет в организации энергию признания. Ее могут заполнять не только менеджеры. Каждый, кто слышит похвалу от клиента, записывает ее, то есть каждый из нас может распространять позитивную энергию и стать лидером, уважаемым всем коллективом.

Простота идеи зеленой метки помогает передавать сотрудникам полномочия на практике, а не только в теории. Если вы думаете, что обращаете слишком много внимания на негативное, просто возьмите пачку зеленых меток, раздайте их коллегам, попросите заполнить и начните вводить позитивные изменения.

О теориях и концепциях можно рассуждать до второго пришествия, и некоторые сотрудники так ничего и не поймут, пока вы не приведете им конкретный пример.

Делиться историями успеха — один из лучших способов обучения техникам сервиса и мотивации сотрудников.

Демотивация персонала

Из практики управления персоналом известно, что достойная зарплата сама по себе не может никого мотивировать, это всего лишь цементирующий фактор, который удерживает человека от поиска новой работы. Зато неудовлетворенность зарплатой демотивирует довольно сильно.

Существует также множество демотиваторов нематериального свойства. По оценкам специалистов, около 50% людей меняет место работы именно из-за снижения **нематериальной мотивации**. По оценкам хедхантеров, среди топ-менеджеров таких от 15% до 40%. Психологи выделяют шесть основных стадий потери мотивации и определяют для каждой из них типичные признаки.

Стадии демотивации

1. Удивление. На первой стадии **потери мотивации** сотрудник испытывает лишь недоумение, настороженность, растерянность. У него возникает стресс. Он задаётся вопросом, кто виноват в происходящем — он сам, руководство, система управления? На этом этапе сотрудник работает пока нормально. Внешние проявления этой стадии потери мотивации могут быть незаметными.

По мнению специалистов, есть один признак, на который руководителю стоит обратить внимание. Если свежий сотрудник подолгу засиживается на работе, несмотря на то, что явно не завален работой, — это может быть проявлением настороженности и растерянности.

2. Игнорирование. На этом этапе, как отмечают психологи, сотрудник проявляет явные признаки недовольства — некую агрессивную демонстративность. Недовольство на этой стадии, как правило, проявляется в невербальной форме: сотрудник может не пропустить руководителя вперед в дверях, перестает прислушиваться к его словам, игнорирует его.

Сотрудник может осознанно и неосознанно начать уклоняться от выполнения каких-то заданий руководства, находя для этого разнообразные мелкие предлоги: не успел, был занят, болела голова и т. п.

Сотрудники высокой квалификации, опытные менеджеры, топ-менеджеры очень часто оставляют компанию уже на этом этапе.

3. Неосознанный саботаж. У сотрудника, который утвердился в мысли, что причина неудач кроется в руководстве или системе управления, появляется неосознанная надежда на промах руководителя, на то, что система снова даст сбой. Он рассчитывает, что после очередного серьезного сбоя руководство наконец заинтересуется его мнением, рекомендациями.

Это выражается, например, в осознанном и неосознанном саботаже: сокрытии от руководства служебной информации, попытках избегать встреч с начальством.

4. Без надежды. В конце концов сотрудник теряет надежду на изменение ситуации. Он разочаровывается в руководстве, в своей работе в данной компании. На этом этапе падает эффективность работы сотрудников. Люди эмоциональные, экспрессивные могут начать демонстративно нарушать трудовую дисциплину. Человек делится недовольством в курилке, в столовой. На этом этапе потеря мотивации начинает наносить ощутимый материальный вред бизнесу компании. Из-за демотивированности сотрудников срываются контракты, падают продажи и т. п.

На этом этапе практически все менеджеры и специалисты начинают активно искать другую работу, звонят рекрутерам и хедхантерам. Интересно, что по наследству от советского времени и периода первичного накопления капитала нашему бизнесу досталась такая деловая культура, где отсутствие мотивации — норма.

5. Забастовка. Это фаза отчуждения сотрудника от руководства и компании в целом. Сотрудник начинает выполнять только номинально очерченные перед ним обязанности. Явный симптом такого состояния — игнорирование плановых мероприятий и молчаливое выполнение любых распоряжений руководства. Чрезмерная покорность, равнодушие на лице сотрудника — показатели того, что человек дошел до стадии, когда восстановление мотивации и доверия к руководству и компании уже невозможно.

6. Добровольная каторга. Если сотрудник по каким-то причинам (обязательства перед работодателем, отсутствие возможности найти другую работу, страх перед переменой места работы и т. п.) не уходит из компании, наступает полная апатия и подавленность. Он ненавидит работу. Внешне это выражается в вялом, заторможенном поведении, даже сонливости на рабочем месте. Нередко это состояние становится массовым. И тогда сотрудники начинают слишком много говорить об отпуске, о покупках, о посторонних по отношению к работе вещах. Нужно учитывать, что не всегда и не каждый человек проходит все стадии демотивации и не обязательно именно в такой

последовательности. Но лучше знать признаки каждой из них, чтобы вовремя принимать меры.

Один из признаков демотивации – это увеличение количества больничных листов. Больничный лист - это легальная узаконенная причина не посещать рабочее место. Причины такого непосещения могут быть разными. Нормальная причина непосещения - это болезнь сотрудника или его ребенка. Остальные причины в подавляющем большинстве сводятся к модели поведения: "Не пойти на работу, чтобы избежать наказания".



16. Бизнес-кейс E-executive.ru

В здоровой компании - здоровая прибыль

Генеральный директор, он же собственник, крупного финансового холдинга просматривая очередной отчеты, обратил внимание, что его сотрудники часто берут больничные, плохо справляются с поставленными задачами и в большинстве своем не выполняют KPI. С этим нужно было что-то делать, и генеральный попросил HR-директора компании подготовить предложения по оздоровлению обстановки.

Первое, что сделала HR, – провела анонимный опрос с целью выяснить, кто какими заболеваниями страдает, что не устраивает сотрудников в работе и в компании, что хотели бы улучшить. Из 14 тысяч сотрудников анкету заполнили лишь 2% и честно написали, что ничем не болеют и все условия их устраивают. HR-директор не успокоилась и направила запрос в Минздрав, чтобы узнать, какие заболевания в стране преобладают и с чем они связаны.

После полученного ответа и анализа всех данных на свет появилась программа «Здоровый образ жизни». Компания предлагала сотрудникам бросить пить и курить, а также начать активно бороться с лишним весом, и готова была за это платить. Был оборудован мини-спорт зал со спортивным офисным инвентарем, а также сотрудникам были обещаны небольшие ежемесячные премии за отказ от сигарет и за сброшенные килограммы. Однако ожидаемых результатов программа не принесла. Лишь небольшой процент сотрудников отказался от вредных привычек и стал следить за собственным здоровьем.



Какие меры предложили бы вы для оздоровления компании?

Выберите 2 варианта решения ситуации из рекомендаций, предложенных компании консультантами, наиболее оптимальных с позиции управления трудовым потенциалом:

1. Симптомы, в общем-то, понятны: сотрудники часто берут больничные, плохо справляются с поставленными задачами и в большинстве своем не выполняют KPI. «Оздоровление обстановки» в данном случае будет подразумевать под собой комплексное решение по лечению от весьма распространенных болезней многих компаний: слабой мотивации сотрудников, плохой организации бизнес-процессов и вполне возможно от не очень комфортной организации труда (список болезней далеко не полный).
2. Моральная усталость, неудовлетворённость работой куда сильнее может отразиться на самочувствии сотрудников и их эффективности, чем вирус или простуда. Простуда пройдет через неделю, а вот неудовлетворенность от работы останется.
3. Информация – наше всё. Понять, что же в компании не так – не простая задача. Опросы скорее нужны для отслеживания общей ситуации, не менее важно общение с людьми, желательно даже иметь постоянных информаторов. Видимо, ни общения на должном уровне, ни информаторов не оказалось, поэтому пришлось проводить опрос среди работников.
4. Вспоминается старый анекдот: среди пациентов средняя температура по больнице 36,6, половина в морге, половина в реанимации. Запрос в Минздрав - интересное решение, но что-то мне подсказывает, что в данной компании алкоголизмом страдает меньший процент людей, чем в целом по России. Данное анкетирование должно было показать реальный уровень лояльности сотрудников к компании, уровень удовлетворенности работой, помогло бы найти варианты решений (везде есть инициативные сотрудники, которые молчать не будут). И в дальнейшем анкетирование могло бы помогать отслеживать состояние компании.
5. Причины, по которым анкетирование не удалось:
 - 1) сотрудников не устроил вид анкетирования, вопросы, содержащиеся там;
 - 2) не проведена должная информационная поддержка, сотрудники не сочли анкетирование важным или посчитали, что анкетирование не будет анонимным;
 - 3) у сотрудников не было времени, а руководители не обеспечили это время;
 - 4) сотрудники не верят в то, что их ответы что-либо изменят или возможные жалобы будут переданы руководителям и начнутся «чистки».

Если основная проблема - пункт 4, то анкетирование проводить рано, необходима серьезная подготовительная работа.

Ниже указан ряд моментов, на которые лично я обратила бы внимание в первую очередь.

- Эргономика рабочих мест, рациональное планирование офисного пространства в целом, оборудование помещений кондиционерами, вентиляторами, обогревателями, офисной техникой. Даже наличие зон отдыха (может быть даже с турником, чтобы можно было распрямить позвоночник) помогут сотрудникам чувствовать себя комфортнее, возможно меньше болеть и более плодотворно работать.
 - Тайм-менеджмент. Все сотрудники должны быть достаточно загружены работой (чтобы самим было интересно и чтобы не демотивировать более загруженных коллег), но при этом было как можно меньше «авралов», и люди без надобности не задерживались на работе. Трудовая дисциплина укажет на проблемы.
 - График работы. В некоторых случаях нужно рассматривать более гибкие подходы к рабочему графику. Кто-то "жаворонок", кто-то "сова", кому-то ребёнка в школу нужно везти и т.д. Для некоторых сотрудников вполне допустима удалённая работа, если позволяет система информационной безопасности. Пример из жизни: когда зимой бушевала эпидемия гриппа, из отдела в 8 человек заболели 7 сотрудников. В итоге самые стойкие работали удаленно. Эти сотрудники не приносили больничные листы, так как у них был полноценный рабочий день, только работали они дома.
 - Борьба с курением. С данной проблемой борются многие компании. Все понимают, что снижается «эффективность» у курильщиков и снижается «мотивация» у некурильщиков, так как последним кажется, что они больше работают.
 - Выполнение KPI и мотивация. Понятные и прозрачные системы мотивации, адекватные задачи, выполнимые планы – есть ли это в компании? Это можно понять, посмотрев на выполнение KPI. Если большая часть компании не может выполнить задачи, то скорее всего проблема не в персонале, а в задачах. Если же ещё присутствует высокая текучесть кадров, то о «здоровой» обстановке в компании говорить вообще не приходится.
 - Отслеживание результатов. Через некоторое время после начала лечения нужно будет регулярно «сдавать анализы» (раз в полгода, желательно), в этом деле как раз и будут помогать опросы.
6. Опрос о причинах заболеваний проводить среди руководителей, а не сотрудников, это гораздо эффективнее. А чтобы информация была более достоверной, просить их начать вести статистику: каждый день отмечать в какой-нибудь табличке, кто болел, чем и

сколько. При таком контроле люди сами начнут стесняться часто носить больничные руководителю на подпись.



Социально-психологический практикум для руководителя

Тесты конкретных ситуаций управления, предложенные в социально-психологическом практикуме для руководителя, разработаны и апробированы ленинградским промышленным психологом А.А. Ершовым.

Ситуация 1. Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.

А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен для меня начальник.

В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.

Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнить начальную работу.

Ситуация 2. Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего вышестоящего начальника, Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.

Выберите предпочтительное решение.

А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.

Б. Сначала буду выполнять задание, наиболее важное, на мой взгляд.

В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.

Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

Ситуация 3. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. **Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.**

А. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения – это их личное дело.

Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.

В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ применения.

Г. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Ситуация 4. В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадиру неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо. Как бы вы поступили, на месте бригадира? **Выберите приемлемый для вас вариант решения.**

А. Оставляю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.

Б. Заподозренных в поступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.

В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных.

Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

Ситуация 5. Вам, предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. **Каждый претендент отличается следующими качествами:**

А. Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношений «не взирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.

Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Ситуация 6. Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальством.

Кому вы отдадите предпочтение?

А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.

Б. Второй может быстро согласиться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает, неуживчив, труден в контакте.

Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

Ситуация 7. Когда вам случается общаться к сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, *к чему вы более склонны?*

А. Вести разговор, близкий вам по деловым и профессиональным интересам,

Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.

В. Разделять общую тему разговора, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделяться своей активностью, а только выслушивать собеседников.

Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

Ситуация 8. Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится. *Как вы поступите?*

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступать с нарушителем? Если такого работника нет, вывести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, решить вопрос о наказании работника. В дальнейшем повысить требования к нему.

Ситуация 9. Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, что вы ему указываете. *Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?*

А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применю обычные административные меры наказания.

Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на открытый разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.

В. Обращусь к активу коллектива – пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, потом решу как поступать.

Ситуация 10. В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

В. Прежде всего выбрать актив наиболее авторитетных сотрудников, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.

Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

Ситуация 11. В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. **Как поступить в этой ситуации?**

А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь: «Вы возьмете эту работу, а вы поможете доделать это».

Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».

В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.

Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

Ситуация 12. У вас создались натянутые отношения с коллегой, Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа. *Что вы предпримите в первую очередь?*

А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.

Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.

В. Обращусь к коллеге со словами: «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше"»

Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.

Ситуация 13. Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 час.15 мин. Вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданного опоздали на 15 минут. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

Как вы начнете беседу при встрече?

А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений об опозданиях на работу.

Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.

В. Поздороваясь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же опаздывает, как и вы?»

Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

Ситуация 14. Вы работаете бригадиром уже второй год. Молодой рабочий обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

- Почему на четыре? – спрашиваете вы.

- А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре, - невозмутимо отвечает рабочий и подает заявление. Вы подписываете заявление на три дня, согласно действующему положению. Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня.

Как вы поступите?

А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.

Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу: «Иванов тоже отработывал».

В. Ввиду исключительного случая (ведь люди женятся не часто) ограничусь публичным замечанием.

Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу: «Так поступать не следовало»: Поздравлю, пожелаю счастья.

Ситуация 15. Вы руководитель производственного коллектива, в период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виновник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать? **Ваш ответ:**

А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что потребуется».

Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».

В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».

Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

Ситуация 16. Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными. **Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?**

А. Первый: «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

Б. Второй: «Все это мелочи. Главное в оценке людей – это их деловые качества, исполнительность, Каждый должен делать то, что ему положено».

В. Третий: «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю».

Г. Четвертый: «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

Ситуация 17. Вы - начальник цеха. После организации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию. **По какому пути вы пойдете?**

А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.

Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.

В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.

Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

Ситуация 18. В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, вас – нет. *Как вы поступите в данном случае?*

А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.

Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.

В. Предложу коллективу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том, как поступить с этим человеком.

Г. Найду для этого человека подходящее дело, усилю контроль за его работой.

Ситуация 19. При распределении премии в зависимости от трудового вклада некоторые члены бригады посчитали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом их жалоб начальнику цеха. *Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?*

А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «Размер премии утверждает и распределяет ваша бригада, я тут ни при чем».

Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».

В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».

Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пройти на участок и побеседовать с бригадиром, мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения жалоб предложить бригадиру перераспределить премию в следующем месяце.

Ситуация 20. Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают вас в лицо. До обеденного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину. *Как вы себя поведете?*

А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха, Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора бы браться за дело.

Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.

В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.

Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой: что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

РЕШЕНИЕ СИТУАЦИЙ

Отметьте свои ответы на ситуации и посчитайте количество баллов. Самое большое количество баллов покажет доминирующий у вас тип ориентации в управленческой деятельности.

Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А
2	Б	А	Г	В
3	А	Г	В	Б
4	А	В	Б	Г
5	Б	А	Г	В
6	В	Б	Г	А
7	А	Г	Б	В
8	А	В	Б	Г
9	Б	В	Г	А
10	Г	Б	А	В
11	А	Б	Г	В
12	В	Г	Б	А
13	Г	Б	В	А
14	Б	В	Г	А
15	А	Г	В	Б
16	Б	А	В	Г
17	Г	В	А	Б
18	В	Г	А	Б
19	Г	Б	В	А
20	Г	В	А	Б
Итого:				

Тест измеряет четыре типа склонностей или ориентации руководителя подразделения на выражение своей личной позиции во взаимоотношениях между людьми:

Д - ориентация на интересы дела;

П - ориентация на психологический климат и взаимоотношения в коллективе;

С - ориентация на самого себя;

О – ориентация на официальную субординацию.

Предложенные варианты решений могут быть дополнены и другими, что обычно и происходит при обсуждении ситуаций теста с руководителями.

Проанализируйте описанные в тесте модели поведения – и в вашем арсенале управленческих технологий всегда будет инструмент для понимания ведущих мотиваторов рабочего поведения ваших подчиненных.

МОДУЛЬ 4

РАЗВИТИЕ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Основная задача данного модуля – освоение технологий развития трудового потенциала организации.

Развитие трудового потенциала является одним из важнейших условий успеха любой организации. Это особенно актуально в наши дни, когда с ускорением научно-технического прогресса быстрее, чем когда-либо устаревают профессиональные знания и навыки. Несоответствие квалификации персонала потребностям компании отрицательно сказывается на результатах её деятельности.

Ведущие мировые корпорации (такие как IBM, General Motors, Motorola) вкладывают немало времени и средств на обучение и развитие своих сотрудников.

Организация повышения квалификации персонала — одна из главных функций HR-отдела. Для этих целей крупные корпорации создают даже собственные корпоративные университеты.

Развитие персонала — совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом:

- по обучению, переподготовке и повышению квалификации персонала;
- по организации изобретательской и рационализаторской работы;
- по профессиональной адаптации;
- по оценке кандидатов на вакантную должность;
- по текущей периодической оценке кадров;
- по планированию деловой карьеры;
- по работе с кадровым резервом.

При этом принимается во внимание **стратегия развития компании** и **уровень профессионализма** каждого из сотрудников.

Работа по развитию персонала начинается с составления модели компетенций для всех категорий сотрудников компании и оценки уровня

развития ключевых компетенций каждого из работников. Это помогает оптимизировать затраты по развитию персонала и добиться наиболее высоких результатов.

Цель развития персонала — хорошо подготовленные сотрудники компании в соответствии с организационными целями и стратегией развития.

Программа развития персонала способствует формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Это ведёт к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации. Таким образом, мероприятия по развитию персонала следует рассматривать как инвестиции в нематериальное достояние организации. Объектом таких вложений в отличие от инвестиций в имущественные элементы и финансовые активы становятся сотрудники организации.

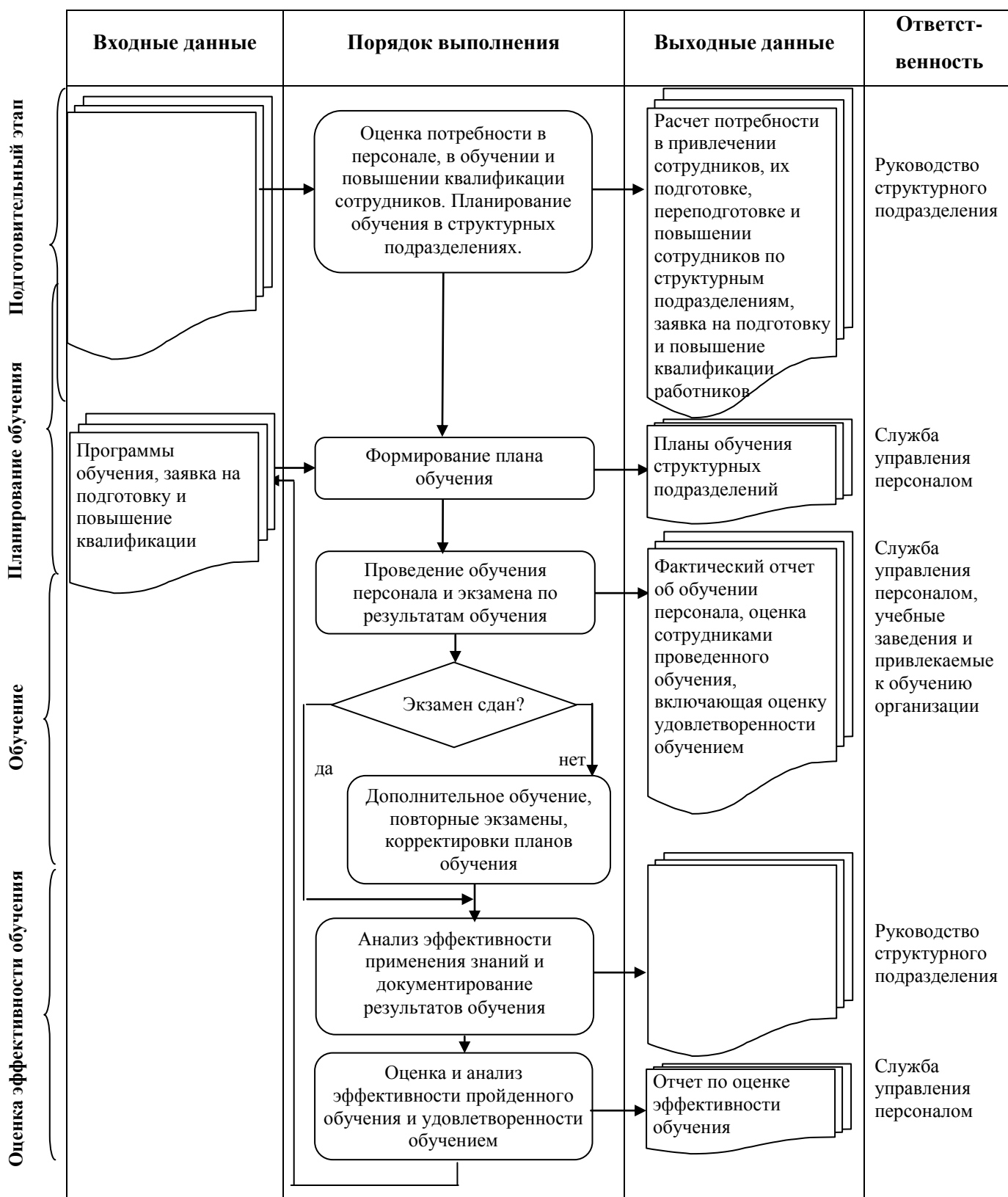
Преимущества, которые получает организация в результате обучения и развития персонала:

- Повышение результативности бизнеса в целом.
- Повышение эффективности сотрудников организации.
- Выход взаимодействия между сотрудниками на более высокий уровень.
- Улучшение системы мотивации компании.
- Развитие способности персонала удовлетворять текущие и будущие потребности организации.
- Увеличение лояльности персонала к компании.

Технология 15. Создание корпоративной системы обучения

Цель построения системы обучения – достигнуть соответствия профессионального и квалификационного уровней сотрудников реальным бизнес-задачам компании.

Блок-схема 2. Процесс «Обучение персонала»



Системное обучение в отличие от разовых мероприятий предусматривает несколько подготовительных этапов:

1. постановка целей обучения в соответствии с планами компании на определенный период.
2. определение структуры персонала и политики обучения в отношении каждой категории.
3. анализ потребности в обучении
4. выбор форм и методов обучения
5. выбор провайдера обучения.

Таблица 20. Виды и задачи обучения для различных категорий персонала

Категории персонала	Исполнители	Специалисты	Менеджеры	Топ-менеджеры
Цели компании	Стабилизация	Стабилизация и профессиональное развитие	Профессиональное и управленческое развитие	Стратегическое развитие компании
Задачи обучения	Обеспечение непрерывного производственного процесса; Совмещение профессий; Экономия	Внедрение новых технологий; Совершенствование профессиональных навыков; Расширение зон ответственности; Формирование резерва	Оптимизация деятельности подразделений и бизнес-процессов; Создание предпосылок для делегирования полномочий; Формирование резерва для топ-менеджмента	Внедрение новых стратегий; Развитие бизнеса; Развитие организации
Виды обучения				
Долгосрочное обучение	Обучение на рабочем месте; Освоение профессии	Программы повышения квалификации; Второе высшее образование; Сертифицированные курсы	<i>МВА</i> ; Второе высшее образование	<i>МВА для топ-м.</i> ; Коучинг
Краткосрочное обучение	Инструктажи; Курсы повышения квалификации; Стажировки	Стажировки Лекции Семинары Тренинги Конференции		Стажировки Клубы Конференции

В зависимости от целей компании выделяют приоритетные группы для обучения персонала:

- исполнителей обучают с целью обеспечения стабильности компании на рынке и экономии ресурсов.
- Специалистов обучают тогда, когда в компании наблюдается горизонтальный рост, т.е. идет функциональное развитие компании, при появлении новых областей деятельности, но при прежней стратегической линии.
- Менеджеров активно обучают тогда, когда в компании наблюдается вертикальный рост: появляются филиалы, новые звенья в управлении.
- Топ-менеджеры активно обучаются при планах сменить стратегию компании, приступая делать то, что раньше компания не делала.

**Таблица 21. Экспресс-анализ организационной культуры предприятия
(для целей планирования обучения)**

Состояние рынка	Стабильный рынок, ясные перспективы развития	3 – 2 – 1 – 0 – 1 – 2 – 3	Состояние рынка постоянно меняется
Корпоративная культура	Оптимальная корп. культура, есть миссия и философия компании	3 – 2 – 1 – 0 – 1 – 2 – 3	Отсутствие специальной деятельности по формированию корп. культуры
Актуальная ситуация в фирме	Успешная деятельность на рынке и здоровый настрой внутри фирмы	3 – 2 – 1 – 0 – 1 – 2 – 3	Наличие в фирме нежелательных настроений: депрессия, разочарование, внутренние конфликты
Количество обучения	Постоянная потребность в обучении большого количества персонала по одной программе	3 – 2 – 1 – 0 – 1 – 2 – 3	Обучение проходит периодически в зависимости от накопившихся вопросов, сезонности работ, набора персонала и т.д.
Финансовые приоритеты компании	Оплата расходов на обучение из фонда заработной платы	3 – 2 – 1 – 0 – 1 – 2 – 3	Оплата расходов на обучение из затратной части
Приоритеты	Необходимо четкое	3 – 2 – 1 – 0 – 1 – 2 – 3	Необходимо

руководства	следование установкам руководства		объективное мнение эксперта о людях и процессах в компании
-------------	--------------------------------------	--	---

Отметьте на каждой шкале, где, с вашей точки зрения, находится ваша организация, к какому полюсу она ближе. Посмотрите получившийся «зигзаг» - чем больше он смещен влево – тем более разумно проводить внутрифирменное обучение. Чем больше пунктов смещено вправо – тем более высока потребность во внешних тренингах и обучении.



17. Бизнес-кейс E-executive.ru

Невыполнимые обещания

В иностранной компании Lest***, как и во многих других, существует обязательное условие – все сотрудники должны владеть английским языком на уровне рабочего применения. Чтобы поддерживать заданный уровень, в компании действует следующая программа: раз в полгода каждый сотрудник обязан пройти языковые курсы – для совершенствования навыков или дальнейшего обучения, если это необходимо. Менеджеры высшего звена имеют право на зарубежную языковую стажировку. Все расходы по программе оплачивает компания.

В филиале Lest***, чтобы удержать одного из ключевых сотрудников, HR- менеджер пообещал ему зарубежную языковую стажировку, на которую тот формально не имел право, так как не входил в число топов. Тем не менее, в головной офис компании был отправлен запрос на выделение средств на обучение этого сотрудника.



Как поступить руководителю HR-департамента головного офиса: отказать в стажировке и подставить коллегу, или согласиться, но быть готовым к тому, что завтра таких желающих выстроится целая очередь?

Выберите 2 варианта решения ситуации из рекомендаций, предложенных компании консультантами, наиболее оптимальных с позиции управления трудовым потенциалом:

1. Если затраты компании на поиск и адаптацию другого кандидата не будут превышать затрат на стажировку сотрудника и не окажут серьезного влияния на ситуацию в

- компании, то можно отказать. Таким образом, HR-менеджер будет вынужден сам объясняться с сотрудником. Что вполне укладывается в его ответственность за риск, который он принял на себя, превышая полномочия и нарушая правила компании.
2. Законный способ - это дать языковую стажировку одному из ключевых сотрудников, который будет являться «топом». На данный момент он не является топом, ну так исправьте недоразумение с его положением.
 3. Предлагаю - разрешить выезд при условии возврата стоимости стажировки, если "ключевой" сотрудник пожелает уволиться ранее 12 месяцев после прохождения стажировки.
 4. Нужно поставить сотруднику достижимую экстра-цель, объяснив ситуацию в контексте: есть корпоративный стандарт, по которому он не имеет право на стажировку, но он ценный сотрудник и мы хотим его отправить, а для этого нужно, чтобы он выполнил такие-то напрямую зависящие от него показатели. Соответственно, доход компании от выполнения этих показателей должен быть существенно выше стоимости стажировки.
 5. Приподать это как систему мотивации, подогнать которую нужно под параметры данного сотрудника.
 6. Нужно выставить дополнительные цели и задачи стажировки, отвечающие потребностям компании, но топ-уровня.
 7. Сотрудник филиала не совершил великих грехов, предложив ведущему сотруднику языковую стажировку, тем более, если заранее предупредил его, что окончательное решение примет головной офис. А если, отправляя в головной офис запрос, он приложил к нему служебную записку с бюджетом поиска нового сотрудника, его обучение и потерь на период адаптации, с выводом о целесообразности языковой стажировки, то он вообще заслуживает поощрения и дальнейшего продвижения.
 8. Если это ключевой сотрудник, значит, он лучший по каким-то объективным показателям. Если это так, то оптимальным решением будет объявить, что компания с этого года будет отправлять в зарубежные стажировки, не только "топов", но и сотрудников, которые добились наилучших показателей. Это позволит не только объяснить, почему в этом году едет именно этот сотрудник, но и даст дополнительную мотивацию для остальных.
 9. Если компания обещала сотруднику что-либо, то она должна выполнить это в любом случае. Я бы сделал следующее: 1. Выполнил бы обязательство перед указанным

сотрудником; 2. На будущее уточнил и документально закрепил бы, кто имеет право принимать решение о предоставлении дополнительных благ ключевым сотрудникам.

Технология 16. Оценка трудового потенциала работника

Это оценка располагаемых в настоящее время и предвидимых в будущем трудовых возможностей работника.

Периодичность оценки: разовая, перманентная.

Метод оценивания: тестирование.

Возможности использования: построение кадрового прогноза, планирование карьеры.

Оценка труда работника заключается в проведении мероприятий по определению соответствия количества и качества труда требованиям технологии производства.

Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- снизить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь с сотрудниками по вопросу качества их работы;
- разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Для организации эффективной системы оценки трудового потенциала работников необходимо:

- установить стандарты результативности труда для каждого рабочего места и критерии ее оценки;
- выработать политику проведения оценок результативности труда;
- обязать определенных лиц производить оценку результативности труда;

- вменить в обязанность лицам, проводящим оценку, собирать данные о результативности труда;
- обсудить оценку с работником;
- принять решение и документировать оценку.

Этапы оценки труда на конкретном рабочем месте предполагают: описание функций; определение требований; оценку по факторам (конкретного исполнителя); расчет общей оценки; сопоставление со стандартом оценку уровня сотрудника; доведение результатов оценки до подчиненного.

Основные подходы к оценке труда:

- оценка результата;
- оценка поведения;
- рейтинги успешности;
- процедуры ранжирования.

Методы оценки труда

Метод оценочной анкеты. Индивидуальная оценка проводится с помощью оценочной анкеты. Оценочная анкета — стандартизированный набор вопросов или описаний. Оценивающий отмечает наличие или отсутствие определенной черты у оцениваемого и ставит отметку напротив ее описания.

Описательный метод оценки заключается в том, что производящему оценку предлагают описать преимущества и недостатки поведения работника. Часто этот метод комбинируется с другими, например со шкалами рейтинга поведенческих установок.

Метод оценки по решающей ситуации. Специалисты по оценке готовят список описаний «правильного» и «неправильного» поведения работников в отдельных ситуациях и распределяют их по рубрикам в соответствии с характером работы.

Шкала наблюдения за поведением. Как и метод оценки по решающей ситуации, ориентирован на фиксацию поступков. Для определения поведения

работника в целом оценщик на шкале фиксирует количество случаев, когда работник вел себя тем или иным образом.

Методы групповой оценки. Эти методы дают возможность провести сравнение эффективности работы сотрудников внутри группы, сопоставить работников между собой.

Метод классификации. Лицо, проводящее оценку, должно распределить всех работников поочередно, от лучшего до худшего, по какому-нибудь одному общему критерию. Однако это достаточно сложно, если количество человек в группе превышает 20.

Сравнение по парам делает классификацию проще и достовернее — сравнение производится в специально сгруппированных парах. Затем отмечается количество раз, когда работник оказывался лучшим в своей паре, и на основании этого строится общий рейтинг.

Результаты оценки сообщаются работнику в беседе с ним. Чаще всего оценку труда дает непосредственный руководитель, поэтому он должен уметь в беседе довести эту оценку до подчиненного.

Цель такой беседы – добиться повышения результативности в будущем. Она должна быть эффективной.

Основные направления повышения эффективности беседы по оценке результативности труда:

1. И руководитель, и оцениваемый работник, должны быть готовы обсуждать прошлую результативность на фоне задач этого периода.
2. Руководитель должен дать возможность работнику расслабиться и подчеркнуть, что данная беседа не является дисциплинарным мероприятием, а встречей с целью обсуждения прежней работы для того, чтобы повысить результативность работника в будущем.
3. Время беседы следует планировать таким образом, чтобы половина его осталась для обсуждения оценки и будущей работы с самим работником.

4. Начинать беседу надо с положительных достижений работника. Изложение недостатков следует размещать между двумя положительными результатами. Во время одной беседы не следует упоминать более чем 1-2 недостатка. Сосредоточить внимание следует не на критике личных качеств, а на результатах труда. Следует подчеркнуть, что целью обсуждения является ликвидация недостатков в будущем, а не критика прошлых недостатков.

5. Критика не является эффективным способом информирования подчиненных о недостатках их работы. Она часто вызывает защитную реакцию поведения, подчиненный более озабочен тем, чтобы защитить себя, а не способами улучшения работы. Поэтому руководитель должен создать спокойную обстановку, в которой можно открыто обсудить проблему.

6. Руководитель должен четко понимать различие между критикой и оценкой. Критика – общение в одном направлении. Оценка – общение с обратной связью, она учитывает мнение самого работника.

7. Беседа должна проводиться наедине. Должны быть соблюдены правила "корректирующего поведения".

8. В конце беседы необходимо обсудить будущие задачи и возможную помощь руководителя.

Технология 17. Аттестация персонала

Назначение: провести аудит персонала компании, оценить, насколько имеющиеся ресурсы персонала компании способны справиться с задачами, стоящими перед компанией. От результатов аттестации зависит дальнейшая политика и тактика в области подбора, обучения, внутреннего позиционирования компании, мотивации.

Цели и задачи аттестации. Цель аттестации – индивидуальная оценка деятельности сотрудника.

Аттестация проводится в 3 основных случаях:

1. для регулярной оценки эффективности деятельности всех сотрудников компании.
2. для оценки деятельности сотрудников по окончании испытательного срока.
3. для оценки сотрудников при реорганизациях компаний, в ситуации кардинальных структурных изменений.

Аттестация, направленная на развитие компании, выполняет следующие задачи:

1. оценка сотрудников за предыдущий период
2. выявление, постановка и согласование задач на следующий период
3. кадровый аудит
4. выявление потребностей в обучении и развитии
5. определение индивидуальных мотивов сотрудников.

Таблица 22. Результаты аттестации

Для компании	Для руководителей	Для сотрудников
Обеспечение реализации стратегии компании квалифицированными кадрами; Оптимизация процесса планирования персонала; Основа для принятия решений при кадровых перемещениях	Ясная и объективная информация о достоинствах и недостатках своих подчиненных; База для принятия обоснованных решений о продвижении и премировании подчиненных; Своевременное выявление молодых сотрудников с высоким потенциалом.	Четкое понимание своей роли и места в компании; Возможность определить и реализовать перспективы своего профессионального и личностного роста; Ориентация и видение своей роли внутри компании в будущем.

Система аттестации включает в себя несколько этапов:

1. разработка требований к должности
2. разработка «идеального» профиля должности

3. оценка потенциала сотрудника
4. выявление отклонений от требований
5. определение системы анализа и анализ отклонений

Обычно оценивают 3 параметра индивидуальных достижений сотрудника:

1. рабочие достижения
2. квалификация (профессиональные знания, умения, навыки)
3. личностный потенциал.

Методы проведения аттестации:

1. государственный вариант
2. оценка 360 градусов;
3. ассесмент-центр;
4. оценка «тайный клиент».

Технология 18. Планирование трудовой карьеры

Планирование трудовой карьеры – это деятельность по управлению персоналом, направленная на наиболее рациональное использование трудового потенциала работника и создание условий для самореализации его как личности (Рис. 15).

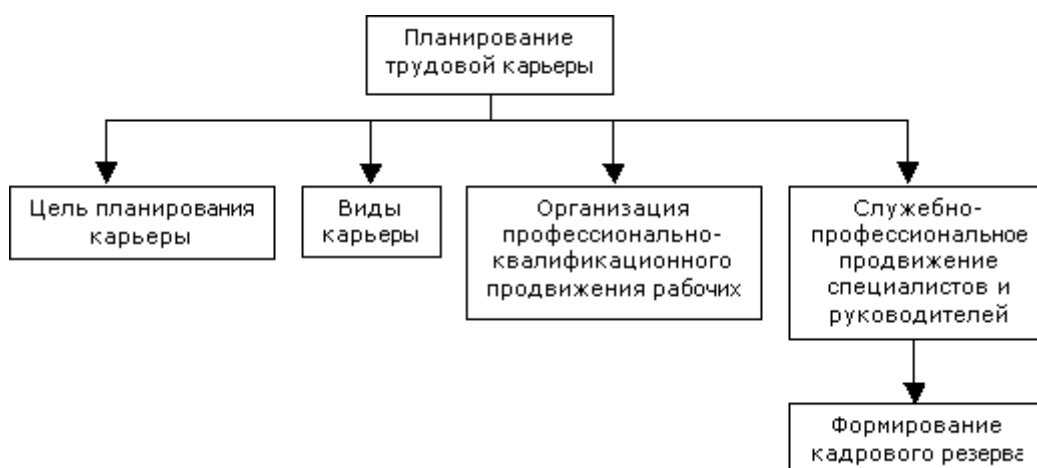


Рис. 15. Составляющие процесса планирования карьеры

Карьера в широком понимании этого слова означает быстрое и успешное продвижение в области общественно-политической, научной, производственной, служебной или какой-либо другой деятельности.

Различают два вида трудовой карьеры: профессиональную и внутриорганизационную.

Профессиональная карьера – становление работника как профессионала, квалифицированного специалиста в своей отрасли деятельности, которое происходит на протяжении всей трудовой жизни и может реализоваться на различных предприятиях.

Внутриорганизационная карьера – это последовательная смена стадий развития персонала в пределах одного предприятия.

Цель планирования внутриорганизационной карьеры – упорядочить стихийное движение персонала, обеспечить наиболее рациональное использование трудового потенциала работника, создать условия для самореализации его как личности, снизить текучесть кадров.

Существует два типа внутриорганизационной карьеры: вертикальная и горизонтальная.

Вертикальный тип карьеры означает подъем работника на более высокую ступень служебной лестницы, изменение его социального статуса. Такой тип карьеры характерен в основном для специалистов и руководителей. Для рабочих он также не исключен: это могут быть выборы и назначение на должность бригадира, перевод на инженерно-техническую работу.

Горизонтальный тип карьеры более приемлем в среде рабочих: это может быть внутривидовое продвижение (повышение разряда, освоение смежных операций, передовых методов труда, освоение смежных профессий), а также межвидовое (освоение новой профессии, формирование рабочего широкого профиля).

Центростремительная карьера - выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого, формального закрепления в

организационной структуре, например выполнение роли руководителя временной целевой группы.

При заполнении вышестоящей должности руководителя в процессе продвижения требуется тщательный подбор претендентов, это очень ответственная и длительная по времени процедура. Эта задача решается в процессе формирования кадрового резерва и работы с включенными в него лицами.

Кадровый резерв – это группа руководителей и специалистов, способных к управленческой деятельности и отвечающих требованиям, предъявляемым должностью, которые прошли отбор систематическую целевую и квалификационную подготовку.

Работа по формированию кадрового резерва включает ряд этапов (Рис. 16).

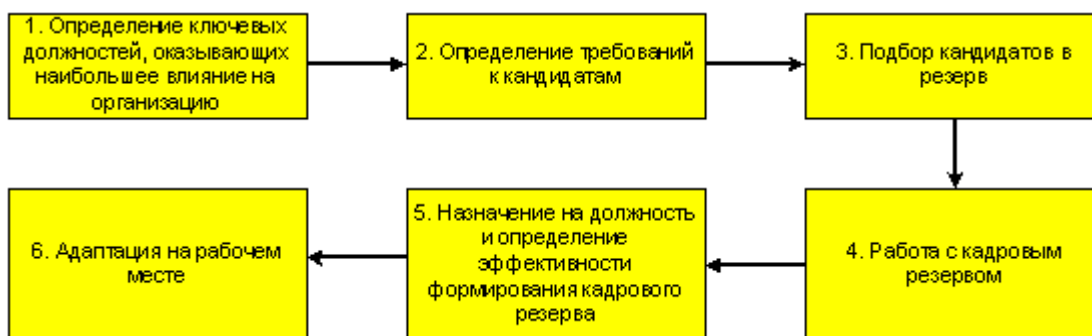


Рис. 16. Этапы процесса планирования трудовой карьеры

Планирование служебной карьеры предполагает научное обоснование рационального возраста и нормативных сроков занятия должностей.

Технология 19. Развитие лояльности персонала

Чаще всего у компании есть ряд позиций (должностей) с определённым набором функциональных обязанностей. Под них ищутся сотрудники.

Новый подход, назовем его «мотивационные пазлы», предлагает действовать наоборот. Сначала находить сотрудника, а потом смотреть, как его можно

наиболее эффективно использовать, подбирая для него индивидуальный набор функций.

У каждого человека есть свои сильные и слабые стороны. Каждый сотрудник какие-то задачи выполняет стабильно лучше, а какие-то – стабильно хуже. Какая-то работа интересна, нравится, а какая-то просто не получается и поэтому раздражает.

Кто-то постоянно совершает ошибки при подготовке документов, зато великолепно ведёт переговоры. Поставим перед ним более сложные переговорные задачи, но уберём функцию работы с документами (наверняка у кого-то работа с документами происходит легко и без напряжения).

Кто-то плохо умеет систематизировать информацию, зато здорово её умеет находить. Ну и что, – у нас есть сотрудник, который, прекрасно систематизирует. Так давайте же перераспределим функции. А тому, кто хорош в поиске, дадим дополнительные задачи в этом же направлении.

Кто-то из сотрудников отдела продаж удивительно креативный, но его должностные обязанности не предполагают необходимости генерирования идей. Пусть он участвует в совещаниях, например, рекламного отдела, и даже получает бонусы в случае, если его идеи будут успешно воплощены.

Используя принцип: **«Мы ищем не человека для этой работы, а работу для этого человека»**, в выигрыше остаются все – и сотрудники, и компания.

В итоге компания получает максимально эффективного сотрудника, которому нравится то, что он делает.

Как бы сложно ни было в наше время с поиском персонала, важно находить людей, «резонирующих» с целями бизнеса и в процессе работы скорректировать их обязанности таким образом, чтобы слабые стороны человека не «мешали», а сильные, наоборот, могли проявиться во всей красе.

Тогда эффективность персонала повышается. Удовлетворение от работы тоже. И, как результат, – выше лояльность.

Технология 20. Создание команды

В современных условиях главным ресурсом эффективного бизнеса является корпус специалистов. Резко возрастает роль личностей, осуществляющих процесс управления и реализации. От их квалификации, деловой активности, умения взаимодействовать между собой и достигать результата зависят судьбы людей и перспективы развития фирмы.

Одним из наиболее востребованных личных качеств, наряду с профессионализмом, является способность специалиста действовать в команде. Ключевым фактором эффективной работы команды является способность каждого ее члена *«работать на результат»*. Однако на практике, психологический акцент нередко смещается с результатов деятельности на межличностную конкуренцию, что часто приводит к скрытой и явной конфронтации. А это, в свою очередь, ведет к деловому и экономическому спаду, формирует напряжение внутри коллектива, разрушительно воздействует на личность.

Поэтому руководитель, делающий ставку на командообразование, существенно выигрывает в перспективе бизнеса.

Команда - это автономный самоуправляемый коллектив профессионалов, способный оперативно, эффективно и качественно решать поставленные перед ним задачи.

Основными признаками команды являются:

- Эффективное конструктивное межличностное взаимодействие.
- Профессионализм каждого из членов.
- Положительное мышление - ориентация на общий успех.
- Способность согласованно работать на общий результат.
- «Нефиксированное», гибкое и мобильное распределение функций между членами команды.

Факторы, влияющие на эффективность групп:

Размер

Идеальная группа должна состоять из 3-9 человек

Группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности. Исследования также показали, что в группах из 5 человек ее члены обычно испытывают большую удовлетворенность совместной деятельностью, чем в группах большего или меньшего размера.

Состав

Под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем.

Рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность чем, если бы члены группы имели схожие точки зрения.

Групповые нормы

Принято – не принято

Разрешено-запрещено

Сплоченность

Сплоченность группы - это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе.

Групповое единомыслие - это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем" чтобы не нарушать гармонию группы.

Конфликтность

Статус

Статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт.

Чтобы эффективно функционировать, группе, возможно, придется прилагать совместные усилия ради обеспечения того, чтобы мнения членов, имеющих более высокий статус, не доминировали в ней.

Команда - это группа людей, с разной подготовкой, знаниями и умениями и разнообразными сферами деятельности, работающая вместе над решением задачи. Цель командной работы – работать эффективнее, а не напряженнее.

Эффективная команда - это самонастраивающийся и саморазвивающийся коллектив, который может успешно справиться со стоящими перед задачей

Признаки эффективной команды:

1. Взаимозаменяемость и взаимодополнение по функциям и ролям;
2. Ответственность за бизнес-процесс в целом;
3. Понимание друг друга с полуслова;
4. Общее видение ситуации, целей и задач каждого;
5. Чувство целостности команды - связанности и командного духа;
6. Возможность и желание взаимоподдержки;
7. Возможность учиться друг у друга;
8. Способность быстрого реагирования на изменения внешних обстоятельств;
9. Возможность реализации талантов каждого члена команды.

«Эффект команды»

Известно, что хорошо сработанная команда чрезвычайно эффективна и «практически непобедима». Подобный «эффект команды» основан на максимальном использовании «человеческого фактора» за счет.

- неограниченной интенсификации труда: для членов команды не существует нормированного рабочего дня; команда нормирует свой рабочий день сама в зависимости от темпов достижения намеченной цели;

- сокращения потерь рабочего времени путем достижения высокой степени организации труда внутри команды: взаимозаменяемость, повышенная личная инициатива, конструктивная коммуникация, рациональное распределение ролей, работа на опережение;
- использование корпоративных форм принятия решений, что еще более повышает мотивацию и самоотдачу всех членов команды.

Для определения ведущих моделей поведения сотрудников и создания команды можно воспользоваться тестом Р. Белбина «Роли в группе».



Тест «Роли в группе»

1. В каждом из семи разделов распределите сумму в 10 баллов между утверждениями, которые, по вашему мнению, лучше всего характеризуют ваше поведение. Эти баллы можно либо разделить между несколькими утверждениями, либо в редких случаях все 10 баллов можно отдать какому-то одному утверждению.

Разделы	Утверждение	Балл
1.	Что, по моему мнению, я могу привнести в групповую работу:	
А	Я быстро нахожу новые возможности	
Б	Я могу хорошо работать со множеством людей	
В	У меня много новых идей	
Г	Я помогаю другим людям выдвигать их идеи	
Д	Я способен очень эффективно работать и мне нравится интенсивная работа	
Е	Я согласен быть непопулярным, если в итоге это приведет к хорошим результатам	
Ж	В привычной обстановке я работаю быстро	
З	У меня нет предубеждений, поэтому я всегда даю возможность альтернативного действия	
2.	У меня есть недостатки в групповой работе, возможно это потому, что:	
А	Я очень напряжен, пока мероприятие не продумано, не проконтролировано, не проведено	
Б	Я даю слишком большую свободу людям, чью точку зрения я считаю обоснованной	
В	У меня есть слабость много говорить самому	
Г	Мой собственный взгляд на вещи мешает мне немедленно разделять энтузиазм коллег	
Д	Если мне нужно что-то достичь, я бываю авторитарен	
Е	Мне трудно поставить себя в позицию руководителя, так как я боюсь разрушить атмосферу сотрудничества в группе	
Ж	Я сильно увлекаюсь собственными идеями и теряю нить происходящего в группе	
З	Мои коллеги считают, что я слишком беспокоюсь о несущественных деталях и переживаю, что ничего не получится	
3.	Когда я включен в работу с другими:	
А	Я влияю на людей, не подавляя их	
Б	Я очень внимателен, так как ошибок из-за небрежности быть не может	
В	Я готов настаивать на каких-то действиях, чтобы не потерять времени и не упустить из виду главную цель	
Г	У меня всегда есть оригинальные идеи	
Д	Я всегда готов поддержать хорошее предложение в общих интересах	

Е	Я очень внимательно отношусь к новым идеям и предложениям	
Ж	Окружающим нравится моя холодная рассудительность	
З	Мне можно доверить проследить, чтобы вся основная работа была выполнена	
4.	В групповой работе для меня характерно, что:	
А	Я очень заинтересован хорошо знать своих коллег	
Б	Я спокойно разделяю взгляды окружающих или придерживаюсь взглядов меньшинства	
В	У меня всегда найдутся хорошие аргументы, чтобы опровергнуть ошибочные предложения	
Г	Я думаю, что у меня есть дар выполнить работу, как только ее план нужно приводить в действие	
Д	У меня есть склонность избегать очевидного, предлагая что-то неожиданное	
Е	Все, что я делаю, я стараюсь довести до совершенства	
Ж	Я готов устанавливать контакты и вне группы	
З	Хотя меня интересуют все точки зрения, я, не колеблясь, могу принять решение собственное, если это необходимо	
5.	Я получаю удовольствие от своей работы, потому что:	
А	Мне нравится анализировать ситуации и искать правильный выбор	
Б	Мне нравится находить практические решения проблемы	
В	Мне нравится чувствовать, что я влияю на установление хороших отношений	
Г	Мне приятно оказывать сильное влияние при принятии решений	
Д	У меня есть возможность встречаться с людьми, которые могут предложить что-то новое	
Е	Я могу добиться согласия людей по поводу хода выполнения работы	
Ж	Мне нравится сосредотачивать собственное внимание на выполнении поставленных задач	
З	Мне нравится работать в области, где я могу применять свое воображение и творческие способности	
6.	Если я неожиданно получил трудное задание, которое надо выполнить в ограниченное время и с незнакомыми людьми:	
А	Я буду чувствовать себя загнанным в угол, пока не найду выход из тупика и не выработаю свою линию поведения	
Б	Я буду работать с тем, у кого окажется наилучшее решение, даже если он мне не симпатичен	
В	Я попытаюсь найти людей, между которыми я смогу разделить на части это задание, таким образом уменьшив объем работы	
Г	Мое врожденное чувство времени не позволит мне отстать от графика	
Д	Я верю, что буду спокойно, на пределе своих способностей идти прямо к цели	
Е	Я буду добиваться намеченной цели вопреки любым затруднительным ситуациям	
Ж	Я готов взять осуществление работы на себя, если увижу, что группа не справляется	
З	Я устраю обсуждение, чтобы стимулировать людей высказывать новые идеи и искать возможности продвижения к цели	
7.	Что касается проблем, которые у меня возникают, когда я работаю в группе:	
А	Я всегда показываю нетерпение, если кто-то тормозит процесс	
Б	Некоторые люди критикуют меня за то, что я слишком аналитичен и мне не хватает интуиции	
В	Мое желание убедиться, что работа выполняется на самом высоком уровне, вызывает недовольство	
Г	Мне очень быстро все надоедает и я надеюсь только на одного-двух человек, которые могут воодушевить меня	
Д	Мне трудно начать работу, если я четко не представляю своей цели	
Е	Иногда мне бывает трудно объяснить другим какие-либо сложные вещи, которые приходят мне на ум	
Ж	Я понимаю, что я требую от других сделать то, что сам сделать не могу	
З	Если я наталкиваюсь на реальное сопротивление, то мне трудно четко изложить мою точку зрения	

2. Внесите баллы ПОСТРОЧНО в соответствии с вашим выбором в таблицу-ключ, затем посчитайте сумму баллов ПО КАЖДОМУ СТОЛБЦУ.

Таблица-ключ

Роли: Разделы:	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
1	Г	Е	В	З	Ж	Б	А	Д
2	Б	Д	Ж	Г	А	Е	В	З
3	А	В	Г	Ж	З	Д	Е	Б
4	З	Б	Д	В	Г	А	Ж	Е
5	Е	Г	З	А	Б	В	Д	Ж
6	В	Ж	А	Д	Е	Б	З	Г
7	Ж	А	Е	Б	Д	З	Г	В
Итого:								

3. Выделите те столбцы-роли, по которым набраны наибольшие суммы. Эти роли вы чаще всего выполняете в группе.

Характеристика ролей в команде:

I - Председатель. Функции: впитывает все возможные мнения и принимает решения. Свойства: умеет слушать, хорошо говорит, логичный, решительный. Тип личности: спокойный, стабильный. Нуждается в высокомотивированной группе.

II - Формирователь. Функции: лидер, соединяет усилия членов группы в единое целое. Свойства: динамичный, решительный, напористый. Тип личности: доминирующий экстраверт, нуждается в компетентной, умелой группе.

I и II - два противоположных подхода к общему управлению группой.

III – Генератор идей. Функции: источник идей. Свойства: умен, богатое воображение, креативность. Тип личности: нестандартная, оригинальная. Нуждается в мотивированном окружении, которое будет воспринимать его идеи.

IV - Оценщик идей (критик). Функции: анализ и логические выводы, контроль. Свойства: аналитичность, интеллектуальность, эрудированность, «заземляет», возвращает к реальности. Тип личности: волевой, нуждается в постоянном притоке информации и новых идей.

V – Организатор работы. Функции: преобразование идей в конкретные задания и организация их выполнения. Свойства: организатор, решительный. Тип личности: волевой, нуждается в предложениях и идеях.

VI – Организатор группы. Функции: способствует согласию группы, улаживает разногласия, знает потребности, проблемы членов группы. Свойства: чувствительность,

дипломатичность, доброта, коммуникативность. Тип личности: эмпативный, коммуникабельный, нуждается в постоянном контакте со всеми членами группы.

VII – Исследователь ресурсов. Функции: связующее звено с внешней средой. Свойства: общительный, увлекающийся, энергичный, привлекательный. Тип личности: напористый экстраверт, нуждается в свободе действий.

VIII – Завершитель (специалист, исполнитель). Функции: побуждает группу все делать вовремя и до конца. Свойства: профессиональная педантичность, обязательность, ответственность. Педантичный тип личности, нуждается в групповой ответственности, обязательности.

Технология 21. Традиции

Максимальное использование «человеческого фактора» возможно только при высоком уровне мотивации на совместные действия всех членов команды.

Этому содействуют разнообразные корпоративные мероприятия.

Конференции, общие сборы, корпоративные праздники.

Это очень важный тип мероприятий, который позволяет собрать весь персонал, совместить рабочие и информационные задачи с отдыхом и развлечениями. Каждая компания планирует и проводит такие мероприятия по-своему, в зависимости от традиций и бюджета.

Существует несколько моментов, которые стоит иметь в виду, чтобы добиться мотивационного, а не демотивационного эффекта:

- На таких мероприятиях должны быть созданы равные условия для всех, независимо от должности (хуже всего, когда у начальства отдельные столы, отдельное меню).
- Нужно заранее четко оговорить условия, чтобы участники мероприятия о них знали (правила поведения, стиль одежды).

- Если группа выезжает куда-то не несколько дней, в течение которых тренинги будут чередоваться с мозговыми штурмами, рабочими совещаниями, следует учесть, что участники таких мероприятий обычно поздно ложатся спать, и не назначать мероприятия слишком рано.
- В выездных мероприятиях стоит придерживаться следующего соотношения рабочего времени и времени отдыха (50 / 50).
- К разработке сценария мероприятия, к его организации лучше привлекать профессиональных тренеров и психологов.



18. Бизнес-кейс E-xecutive.ru

Командный дух

У компании «Ударный труд» наступили тяжелые времена. Кризис негативно сказался на финансовых показателях и на работе команды топ-менеджеров, привыкших к стабильной высокой зарплате и большим бонусам в прежние времена. Кто-то стал брать регулярно больничный, нарушать сроки выполнения работы, отлучаться во время рабочего дня по своим личным делам. Плачевное состояние дел никто, кроме Натальи Приваловой – генерального директора, не горел желанием исправлять. Нужен был сильный мотиватор. И тут Наталье пришла в голову идея, которая сплотила бы команду и вдохновила ее на новые трудовые подвиги.

Она решила с помощью партнеров организовать авторалли, в котором главный приз – 10 кг золота – доставался победителю – команде, первой пришедшей к финишу. Всего набралось 10 команд из разных регионов.

Но расчет Натальи не оправдался - половина топ-менеджеров наотрез отказалась принимать участие в ралли даже под страхом увольнения, остальные нехотя, скрипя зубами, согласились поехать за компанию: лишь бы чем-то заняться, все равно зарплата идет. В итоге команда пришла к финишу предпоследней, так как за всех старалась одна Наталья.



Что, на ваш взгляд, помешало им прийти первыми? Какие уроки можно извлечь из данной ситуации?

Выберите 2 варианта решения ситуации из рекомендаций, предложенных компании консультантами, наиболее оптимальных с позиции управления трудовым потенциалом:

1. У каждой команды есть причина, по которой эта команда появилась на свет и условия, в которых эта команда существует. Изменение причины, или условий – однозначно приводит к изменению «жизнедеятельности» команды. Новые экономические условия (именуемые в СМИ кризисом) – это новые условия существования команды. На эти внешние изменения должен быть адекватный ответ.

2. Причина проигрыша не машина, или организация, или процесс, а человек. И зовут этого человека - Наталья Привалова. Кейс – яркий пример безвластия на фирме. Наталья никаких управленческих мер к симулянтам, халтурщикам и бездельникам не применяет. Может быть, она боится своих подчиненных? Боится потребовать, боится наказать, боится расстаться с нерадивыми сотрудниками?

3. Не было изначально никакой "сильной" корпоративной культуры, если люди работали в ней исключительно из-за высокой зарплаты и бонусов. Соответственно, и о "команде" говорить не приходится. Устроив "авторалли", Наталья пыталась "усилить" корпоративную культуру. Слишком поздно для таких мероприятий. Этим надо было заниматься гораздо раньше (до "тяжелых времен").

4. Первыми помешало прийти незаинтересованность команды в самом мероприятии, ралли было интересно лично Наталье и больше никому. Нужно было выяснить, какое из мероприятий будет максимально интересно для людей из ее команды. Главный урок – нужно найти то, что будет интересно в какой-то степени каждому и постараться объединить людей, - когда-то они же смогли стать единой командой!

5. Генеральный директор «Ударного труда» не выдержала экзамен кризисом. Если не рассматривать ошибки в сфере подбора персонала (топ-менеджеров) – справедливости ради именно там следует искать первопричину, то неправильно была выбрана форма мотивации и создание командного духа.

6. Ситуация – классическая. Наталья набрала команду в условиях роста, по одному шаблону. Эта команда прекрасно работала в питательной среде. Но когда среда обеднела (бонусы и зарплата сократились, проектов стало меньше), менеджеры стали искать себе другую питательную среду. «Сильный мотиватор», придуманный Наталией, для них является помехой, тратой времени на бесполезное занятие. Их мотивация лежит в их

семьях, женах, кредитах на дома/машины. Снизился входной поток денег – и его нужно как-то восстанавливать.

7. Формат тимбилдига непонятен, в лучшем случае можно отработать слаженность одного экипажа автомобиля (2-6 человек вместе с механиками), или компания настолько маленькая? С точки зрения выживания бизнеса, лучше было пересмотреть структуру компании, может кого-то корректно сократить, кого-то отправить на сокращенный рабочий день (Сократить издержки). Большие прошлые бонусы давали Наталье моральное право жестко разговаривать с коллективом.

8. Переговорить с каждым топом «по душам». Выявить проблемы. Применить гештальт и выслушать обращение топа к руководителю в качестве стороннего наблюдателя. Узнать, что люди думают о твоём стиле управления. Выработать на основе анализа проблем в организации оптимальные новые правила игры, которые будут завязаны не только на деньгах. Проговорить их со всеми, заключить коллективный устный договор о новых условиях.

9. Мотивацию можно условно выразить двумя составляющими "Величина цели" и "Легкость ее достижения". В кризис со второй составляющей стало совсем тяжело, поэтому необходимо переключиться на первую. Наталья, наверное, забыла привязать бонусы к стратегическим целям компании.

МОДУЛЬ 5

ОПТИМИЗАЦИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Один из ключевых навыков руководителя в управлении – умение оценивать ситуацию и принимать решения исходя из приоритетов системы в целом.

Эффективность систем оперативного управления персоналом, если используется системный подход, определяется при соответствующем взаимодействии с менеджментом, ответственным за функцию контроля в организации.

В общем можно отметить низкую эффективность воздействий на персонал при отсутствии соответствующих систем менеджмента. Например, эффективность воздействий на персонал с целью повышения качества производимой продукции или услуги будет низка, если в организации отсутствует система менеджмента качества. То же касается и эффективного управления проектами и др. видов деятельности. С другой стороны недостатки и проблемы систем менеджмента легче обнаруживаются и устраняются с помощью грамотного оперативного управления персоналом.

Практика производственного менеджмента демонстрирует попытки выявления неопределенностей, связанных с какими-либо экономическими объектами или процессами, и отнесения их с конкретными видами рисков. Проблемой выделения рисков, сопутствующих управлению трудовым потенциалом, является отсутствие общепринятых методик, позволяющих проводить его анализ на базе не только количественных, но и качественных составляющих, в силу чего затруднено оценивание уровней рисков, относимых к трудовому потенциалу, и осуществление эффективного управления ими. Для трудового потенциала характерна определенная степень непредсказуемости, затрудняющая разработку систем поддержки принятия решений при его управлении. Большинство решений при управлении трудовым потенциалом принимаются в ситуациях, в отношении которых

информация о его компонентах не гарантирует получения надежных суждений о степени риска предпринимаемых действий в условиях производственной деятельности.

Таким образом, под риском управления трудовым потенциалом понимают опасность потерь и недостижения главной цели предприятия, вызванную управленческими решениями по формированию, развитию, сохранению и эффективному использованию трудового потенциала.

При снижении риска управления трудовым потенциалом в качестве элемента системы поддержки решений следует иметь в виду, что список потенциальных рисков сам по себе не способен предупредить об опасности возникновения риска в конкретной хозяйственной ситуации или дать его стоимостную оценку. Требуется по возможности точно оценить предполагаемые риски при осуществлении предприятием затрат на переподготовку, повышение квалификации, мероприятия по снижению конфликтности и т.п. Объективная оценка рисков позволит руководителям сориентироваться в возможных последствиях принимаемых управленческих решений и поможет уяснить особенности функционирования трудового потенциала как единого социально-экономического образования.

Качественное содержание потоков информации между руководящим звеном и нижестоящими работниками, влияющее на результат управления, определяется следующим:

- количеством компонентов и обоснованностью их выбора;
- градацией компонентов;
- статистическими показателями, характеризующими компоненты и их показатели направлением управленческих воздействий.

Управляющий орган анализирует собранную информацию, сопоставляет ее качественные и количественные особенности, очерчивает возможные направления развития трудового потенциала, принимает решения, осуществляет координацию и контроль между управленческими звеньями

(организационными структурами и работниками). При этом оценивается риск недостижения целей предприятия, и вырабатываются правила и средства обеспечения конкурентного статуса.

Изменения внешней ситуации непосредственно влияют на внутренние процессы организации, на поведение сотрудников. Наиболее частые индикаторы таких несоответствий и их последствия приведены в Таблице 15.

Таблица 22. Примеры реальных ситуаций и их последствий

Ситуации	Последствия
Растет время на заполнение рабочих мест	Неудовлетворительная работа службы персонала
Повышается уровень отсутствия сотрудников на рабочих местах	В течение 6 месяцев вырастет текучка кадров
Введение гибкого графика работы и телекоммуникаций	Текучка понизится, число претендентов вырастет
Введение программы бонусов за приглашение претендентов	Качество кандидатов повысится, расходы на найм снизятся
В интервью при увольнении сотрудники ссылаются на плохие отношения с руководителем	Повышение уровня прогулов, снижение рабочей активности сотрудников, затем – рост текучки и недовольство клиентов
Введение программы помощи сотрудникам	Снижение уровня прогулов, повышение активности, снижение расходов на льготы по охране здоровья
Повышение обучения	Повышается внутренний резерв для замены сотрудников, падение текучки кадров
Сокращение бюджета на обучение	Резкое сокращение числа претендентов извне, могут повыситься добровольные увольнения
Постоянная программа работы с ВУЗами	Снижение расходов на найм, повышение качества персонала, увеличение продолжительности среднего срока работы

Технология 22. Анализ трудового потенциала

Назначение: определение и контроль основных показателей состояния трудового потенциала организации для стратегических и оперативных задач управления.

Последовательность действий: 1. Определение основных характеристик трудового потенциала; 2. Анализ трудового потенциала; 3. Оценка движения

персонала; 4. HR-аудит; 5. Принятие решений по оптимизации трудового потенциала.

1. Определение основных характеристик трудового потенциала

Порядок учета персонала определен Инструкцией, принятой Постановлением Государственного комитета РФ по статистике от 07.12.88 № 121 «Об утверждении Инструкции по заполнению организациями сведений о численности работников и использовании рабочего времени в формах Федерального государственного статистического наблюдения». Инструкция регламентирует методы определения списочного состава, среднесписочной численности работников, и структуры персонала, порядок учета приема и выбытия кадров и другие вопросы.

Один из вариантов системы показателей трудового потенциала предприятия приведен в Таблице 23. Данная система показателей в зависимости от особенностей предприятия и целевых задач управления трудовым потенциалом может быть дополнена другими показателями или, наоборот, упрощена.

Таблица 23. Система показателей трудового потенциала предприятия

Показатель	Всего		В том числе по категориям								
			Руководители		Специалисты		Тех.персонал		Рабочие		
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
1. Среднесписочная численность											
Производственный персонал (ПП)											
Непроизводственный персонал (НП)											
2. Структура ПП по полу:											
Мужчины											
Женщины											
3. Возрастной состав ПП:											
До 18 лет											
18-25											
26-36											
37-50											
Старше 50											
4. По стажу работы											
До 1 года											
1-2 года											
2-5 лет											
5 и более											
5. Образование:											
Неполное среднее											

Общее среднее										
Среднее специальное										
Незаконченное высшее										
Высшее										
6.Квалификация рабочих:										
1 разряд										
2 разряд										
3 разряд и т.д.										
<i>Средний разряд рабочих:</i>										
7. Повышение квалификации:										
Производственный персонал										
Непроизводственный персонал										

2. Анализ трудового потенциала

Количественные и качественные характеристики трудового потенциала работников предприятия постоянно меняются под воздействием не только объективных факторов, но и от принимаемых управленческих решений. Это обуславливает необходимость постоянного контроля за трудовым потенциалом, анализа и корректировки выбранной кадровой политики путем планомерного управленческого воздействия на трудовой потенциал в соответствии с текущими и перспективными задачами развития самого предприятия (Таблица 24).

Таблица 24. Анализ трудового потенциала

Направление анализа	Методика анализа	Использование результатов анализа
Динамика количественных и качественных характеристик трудового потенциала	Сравнение показателей в отчетном и предшествующих периодах	Оценка результативности проведенных мероприятий по изменению характеристик трудового потенциала
Соответствие фактического уровня трудового потенциала необходимому	По показателям, которые планируются, путем сравнения фактической и плановой величин показателя. Сравнение необходимого уровня и фактического (например, среднего разряда работ и среднего разряда рабочих)	Управленческие решения по корректировке кадровой политики с целью корректировки трудового потенциала в нужном направлении
Степень использования	Сравнение фактической величины показателя с потенциально	Мероприятия по более полному использованию

трудового потенциала	возможной (например, количество фактически отработанных человеко-часов и человеко-дней с максимально возможной величиной)	возможностей работников
----------------------	---	-------------------------

Варианты соотношения трудового потенциала работника и/или всех работников предприятия (обозначим его через П, потенциал), фактического его использования (Ф, факт) и требуемого по условиям производства уровня трудового потенциала (Т, требования) могут быть различны.

1. Идеальный случай характеризуется следующим соотношением:

$$П = Ф = Т$$

Это значит, что имеющийся трудовой потенциал, т.е. все возможности работников как носителей рабочей силы, используется полностью и это соответствует потребностям производства.

2. Широко распространен следующий вариант:

$$П > Ф = Т$$

Подобное соотношение свидетельствует о том, что имеющийся трудовой потенциал используется не полностью, при этом уровень фактического его использования отвечает потребностям производства. Предложение рабочей силы, ее возможности больше спроса на нее. Имеющийся резерв по этой причине не может быть использован, так как прямой необходимости нет.

О **недоиспользовании** имеющегося трудового потенциала работников свидетельствуют **следующие показатели**:

- недоиспользование целодневного и внутрисменного фонда рабочего времени,
- отставание среднего разряда работ от среднего разряда рабочих, использование в организации труда слишком глубокого операционного разделения труда, обедняющего содержание труда работников,
- слабая мотивация работников на высокопроизводительный труд,
- низкий уровень интенсивности труда и т.д.

При существенном расхождении между трудовым потенциалом и его фактическом использовании, у работников появляется разочарование, неудовлетворенность работой из-за отсутствия возможностей для профессионального роста.

3. Ситуация, когда недоиспользование имеющегося трудового потенциала становится слишком большим, т.е.

$$\Pi > \Phi < T$$

свидетельствует о том, что фактический уровень использования имеющегося потенциала уже настолько низок, что страдает производство и остро стоит проблема реализации имеющихся резервов рабочей силы. В этом случае идет речь о качестве принимаемых управленческих решений.

4. Возможен следующий вариант:

$$\Pi = \Phi < T$$

- несмотря на полное использование имеющегося трудового потенциала, потребности в рабочей силе как в отношении количества, так и ее качества не удовлетворяются полностью. Индикаторами данной ситуации служат нехватка рабочей силы, большое число сверхурочных работ, отставание среднего разряда рабочих от разряда выполняемых работ, что приводит к низкому качеству их выполнения, к большому браку продукции по вине рабочих и т.п. В этих условиях управленческие решения должны быть направлены на наращивание трудового потенциала, изменения его количественных и качественных характеристик.

3. Оценка движения персонала

Применяют следующие коэффициенты, характеризующие движение кадров в организации:

Среднегодовая численность персонала:

$$Ч_{сп} = (Ч_{нач} + Ч_{кон}) / 2$$

Ч_{нач} - численность на начало периода

Чкон- численность на конец периода

1) *коэффициент оборота по приему* ($K_{п}$ - отношение числа принятых за период работников ($Ч_{п}$) к среднесписочному их числу ($Ч_{сп}$):

$$K_{п} = Ч_{п} / Ч_{сп}$$

2) *коэффициент оборота по выбытию* ($K_{в}$ - отношение числа выбывших работников ($Ч_{в}$) к среднесписочному их числу:

$$K_{в} = Ч_{в} / Ч_{сп}$$

3) *коэффициент общего оборота* ($K_{общ}$) - отношение суммы приема и выбытия к среднесписочному их составу:

$$K_{общ} = (Ч_{п} + Ч_{в}) / Ч_{сп}$$

4) *коэффициент текучести* ($K_{тек}$) - отношение числа работников, уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины ($Ч_{жел} + Ч_{дисц}$) к среднесписочному их составу:

$$K_{тек.} = (Ч_{тек} + Ч_{дисц}) / Ч_{сп}$$

5) *коэффициент замещения* ($K_{з}$) - отношение разности числа принятых и выбывших к среднесписочному числу работников:

$$K_{з} = (Ч_{п} - Ч_{в}) / Ч_{сп}$$

6) *коэффициент сменяемости* ($K_{с}$) - совпадает с коэффициентом по приему или выбытию в зависимости от того, какой из них меньше;

7) *коэффициент устойчивости* ($K_{уст}$) - отношение числа работников, проработавших более года ($Ч_{стаж}$) к числу принятых ($Ч_{п}$):

$$K_{уст} = Ч_{стаж} / Ч_{п}$$

Коэффициент устойчивости показывает, какое количество работников со стажем остается на предприятии. Чем больше коэффициент устойчивости, тем меньше издержки фирмы, так как вновь прибывших следует доучивать, предоставлять им время для адаптации к условиям работы, что снижает эффективность их использования. Поэтому этот коэффициент дополняет показатель уровня текучести и характеризует эффективность кадровой политики предприятия.

В Таблице 25 приведен набор показателей, которые можно использовать для создания системы измерений эффективности бизнес-процессов по управлению персоналом, проводить расчет эффективности инвестиций в персонал.

Таблица 25. Матрица деятельности по управлению персоналом

(Як Фитц-енц, институт Саратоги (Калифорния), 2008)

Показатели для измерений:	Приобретение Поиск, подбор, оценка, найм, подготовка рабочих мест	Содержание Выплата зарплат, компенсация льгот, содержание рабочих мест, обеспечение работ	Развитие Планирование карьеры, обучение, оценка, стимулирование инициативы и творчества	Сохранение Программы помощи, социальные программы, взаимоотношения
Расходы	Расходы на найм одного работника	Общие расходы на рабочую силу как % от общих расходов на деятельность предприятия. Средняя зарплата сотрудников по категориям.	Расходы на одного работника на обучение. Расходы на обучение в % от фонда зарплаты. Расходы на час обучения	Потери от текучки. Расходы на оплату льгот, материальной помощи
Время	Время на заполнение рабочего места	Время на получение ответа от результатов. Время на выполнение требований	Общее количество часов обучения. Среднее число часов обучения на сотрудника. Часы обучения на функцию. Часы обучения на группу вакансий.	Текучка на стаж работы в компании, то есть: Средний стаж в компании, на каком году работы чаще увольняются
Количество	Число новых работников Число замещений.	Число претензий потребителей	Число обученных работников	Общий уровень увольнений. % добровольных увольнений сотрудников с нормированным и ненормированным рабочим днем. % увольнений руководителей высшего и среднего звена.
Ошибки	Качество новых сотрудников. Рейтинг нового сотрудника	Количество ошибок в процессе	Приобретенные навыки	Уровень квалификации и компетенций. % увольнений на испытательном сроке и первом году работы.
Реакции	Удовлетворенность	Удовлетворенность	Профессионализм	Причины текучки

(в баллах от 1 до 10)	руководителя	клиента и сотрудников	сотрудников	
-----------------------	--------------	-----------------------	-------------	--

4. HR-аудит

Как и всякий внедренный и используемый регламент, HR-регламент должен периодически подвергаться аудиту и по его результатам использоваться дальше или модифицироваться.

При проведении HR-аудита осуществляется:

- Проверка наличия утвержденных локальных нормативных актов, обязательных в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации;
- Анализ организации системы кадрового делопроизводства, оценка полноты состава и качества оформления кадровой документации;
- Анализ организации разработки, утверждения, изменения штатного расписания и соответствия штатного расписания утвержденной организационной структуре;
- Определение наличия утвержденных актуальных Положений о подразделениях и должностных инструкций, анализ соответствия указанных документов утвержденной типовой форме, проверка соответствия задач и функций фактически выполняемым работам;
- Анализ работ по нормированию труда, анализ соответствия локальных норм труда утвержденным типовым нормативам.
- Анализ соответствия мероприятий по управлению численностью персонала утвержденным программам и планам;
- Анализ соблюдения методологии ресурсного планирования численности персонала;
- Анализ внедрения и реализации процедур подбора, найма и адаптации персонала: оценка используемых методов подбора персонала, источников и способов привлечения кандидатов, в т.ч.

молодых специалистов, оценка сроков заполнения вакансий, анализ методов и форм адаптации новых работников, а также работников, назначенных на новые должности;

- Анализ процесса внедрения и реализации системы оплаты труда и материального стимулирования, анализ процедуры назначения и изменения заработной платы, документов, фиксирующих размеры окладов, премиальных и компенсационных выплат;
- Анализ эффективности управления системой льгот и социальных гарантий;
- Анализ управления системой обучения и развития персонала, анализ форм и методов обучения, оценка эффективности обучения;
- Анализ организации системы оценки персонала, включая систему оценки эффективности деятельности персонала;
- Анализ работ по формированию и подготовке кадрового резерва, анализ форм и методов работы с кадровым резервом;
- Анализ эффективности взаимодействия администрации с профсоюзной организацией;
- Анализ деятельности системы внутренних коммуникаций в филиале, оценка выполнения планов внутренних коммуникаций подразделений, использования каналов и инструментов внутренних коммуникаций.



19. Бизнес-кейс E-executive.ru

Что посеешь....

За десять лет работы в крупнейшем хедхантинговом агентстве Борис Шевцов так и не сделал карьеры. Он прочно сидел на своем месте и, отвечая за информационную безопасность компании, по сути, знал всю ее подноготную, то, что скрывалось не только

от рядовых сотрудников, но и от официальных органов. Поэтому, несмотря на разразившийся кризис, за свое будущее Борис не волновался.

Но вдруг пару месяцев назад в агентстве сменился генеральный директор. Старый шеф отошел от оперативного руководства и передал бразды правления никому неизвестному молодому человеку. Отношения у Шевцова с новым руководителем не сложились, тот отказался соблюдать предыдущие договоренности относительно карьерного роста и в повышении зарплаты, а вскоре и вовсе указал на дверь. Причем в очень грубой форме и безо всяких пособий. Попытки прийти к разумному соглашению ни к чему не привели. Борис вынужден был уйти ни с чем, затаив обиду на компанию.

Долго без работы Шевцов не сидел: специалиста с такими знаниями, опытом, а главное обладающего такой информацией, на рынке оторвали с руками. В итоге он устроился в коллекторскую фирму. И так случилось, что скоро в эту фирму обратился клиент, который хотел взыскать долг с того самого хедхантингового агентства. Агентство не рассчиталось по договору подряда, согласно которому ему были оказаны довольно дорогие услуги.

Когда коллеги Бориса стали детально изучать ситуацию, оказалось, что вся мебель и оборудование оформлены на подставные юридические лица, все торговые марки и патенты на интеллектуальную собственность числятся на оффшорных фирмах. И хотя общее имущество должника тянуло на несколько миллионов долларов, с самого агентства взять было нечего. Взыскать долг в этой ситуации было практически невозможно.

И вот тут Борису представилась замечательная возможность помочь новому работодателю и одновременно отомстить старому. Он снабдил своих коллег необходимым оружием – компроматом. Переговоры прошли за 10 минут. Хедхантинговое агентство в этот же день перечислило все деньги с процентами и оплатило клиенту услуги коллекторской фирмы.

Может быть, новому генеральному директору хедхантингового агентства дешевле было бы соблюсти старые договоренности и немного повысить зарплату Борису Шевцову?



На ваш взгляд, как компания может избежать подобной мести со стороны уволенных сотрудников? Кто больше виноват: неэтичный работодатель или неэтичный работник?

Выберите 2 варианта решения ситуации из рекомендаций, предложенных компании консультантами, наиболее оптимальных с позиции управления трудовым потенциалом:

1. Всегда можно уволить сотрудника грамотно, с помощью например медкомиссии и др., но предложив красивые и мотивированные отступные или переход с понижением на другую должность.

2. Прежде всего, давайте разберемся какие, собственно, убытки понесло хедхантинговое агентство от действий господина Шевцова? Меньшие, чем кажется на первый взгляд. С помощью информации, любезно предоставленной Борисом, его бывшего работодателя всего лишь заставили исполнить обязательства, которые и так должны были быть выполнены согласно заключенному договору подряда. Реальный ущерб, понесенный хедхантинговым агентством состоит лишь в оплате услуг коллекторской фирмы.
3. Руководитель, принимающий решение об увольнении сотрудника и делающий это грубо, закладывает мину замедленного действия под компанию собственными руками. Обиженные сотрудники, владея инсайдерской информацией, способны намеренно или ненамеренно навредить компании, руководитель должен это понимать.
4. В основном львиная доля негатива исходит от работодателя. Даже если сотрудник подписывал документы о неразглашении коммерческой тайны, доказать его причастность в "сливе" информации порой не представляется возможным.
5. Оптимальный вариант увольнения неугодного сотрудника, владеющего конфиденциальной информацией – увольнение по соглашению сторон (статья 78 Трудового Кодекса РФ). Это некая «сделка» между работником и работодателем, которая направлена на прекращение трудовых отношений и при заключении которой стороны могут установить любые условия ее осуществления.
6. Вне всяких сомнений, вина в данном вопросе лежит на работодателе. Увольнение работника, тем более старшего, с нарушением закона, вне всяких вопросов не принесет плюсов компании. Удивительно только, что не получив даже частичного удовлетворения своих притязаний, Шевцов будучи специалистом по информационной безопасности, не скопировал клиентскую базу, и не ушел на повышение к конкурентам. Борис поступил более чем корректно, устроившись на работу, лишь выполнил свои служебные обязанности.
7. Драматизм данной ситуации состоит в том, что Борис Швецов, побуждаемый желанием отомстить конкретному человеку, коим является новый руководитель хедхантингового агентства, в котором он отработал 10 лет, пострадал от своих действий более всех. Он одновременно стал жертвой для бывшего работодателя и инструментом одноразового применения для руководителей коллекторской фирмы, с коллективом которой, скорей всего, ему уже будет не по пути.

Подведем итоги

1. При решении каждого бизнес-кейса вы выбирали 2 оптимальных решения с позиции управления трудовым потенциалом.
2. Найдите номера ответов в Таблице ответов и посчитайте сумму баллов сначала за решение каждого кейса, а затем общую сумму баллов.

Таблица ответов на бизнес-кейсы

№ Бизнес-кейса	Номера ответов									Мак возможная сумма баллов за 2 ответа по кейсу	Итог
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	35	5	15	5	10	5	15	-	-	50	
2	0	10	0	0	20	10	20	0	-	40	
3	5	15	15	10	5	-	-	-	-	30	
4	10	15	10	15	20	15	15	-	-	35	
5	10	5	10	5	20	-	-	-	-	30	
6	10	10	10	25	10	15	20	-	-	40	
7	0	10	0	10	20	15	20	25	-	45	
8	10	10	15	15	10	25	15	-	-	40	
9	15	15	15	10	15	10	20	-	-	35	
10	10	10	25	15	20	20	10	-	-	45	
11	15	0	25	5	15	5	15	-	-	40	
12	25	15	15	10	5	15	5	-10	-50	40	
13	10	15	10	20	10	15	20	5	-	40	
14	15	10	15	5	15	15	15	25	-	40	
16	15	10	5	10	50	20	-	-	-	70	
17	5	0	10	15	5	15	25	15	15	40	
18	5	0	10	10	15	20	25	20	20	45	
19	10	15	10	10	15	15	30	-	-	45	
Итого										750	

3. Подсчитайте свой результат. Максимально возможное количество баллов за ответы на все бизнес-кейсы – 750 баллов.

Литература

1. Адизес И.К., Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей, М., 2008.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом. Практикум. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2009.
3. Белбин Р.М., Команды менеджеров. Как объяснить их успех или неудачу. М. Манн, Иванов и Фербер, 2009.
4. Бланшар К. и др., Лидерство: к вершинам успеха, Питер, 2008.
5. Бухалков М.И., Кузьмина Н.М., Пабордина О.А. Управление персоналом на предприятии: Учебник для вузов. — М.: Экзамен, 2005.
6. Волкова К.А., Дежкина И.П., Казакова Ф.К., Сергеева И.А. Предприятие: стратегия, структура, положения об отделах и службах. Должностные инструкции. – М.: Экономика, НОРМА, 1997.
7. Вэттен Д.А., Камерон К.С., Развитие навыков менеджмента, СПб., 2004.
8. Гоулман Д., Бояцис Р., Эмоциональное лидерство, Альпина, 2005.
9. Друкер П. Эффективный менеджер, М., 2004.
- 10.Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент. – М, Издательство «Альпина Бизнес Букс», 2004.
- 11.Иванова С.В., Мотивация на 100%: А где же у него кнопка?, Альпина, 2005.
- 12.Иванова Светлана. Искусство подбора персонала. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
- 13.Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. — СПб.: Питер, 2006.
- 14.Карташова Л.В. Стратегия управления человеческими ресурсами и оценка его эффективности. — М: Информ-Знание, 2000.

15. Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности проекта совершенствования систем и технологий управления персоналом организации.— М.: МИУ, 2006.
16. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Практикум. – М.: Инфра-М, 2008.
17. Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Митрофанова Е.А., Ловчева М.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2009.
18. Кови Стивен. Главное внимание главным вещам. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
19. Лири-Джойс Дж. Вдохновляющий менеджер, 2009.
20. Лукичева Л.И. Управление организацией. Учебное пособие. М.: Омега-Л, 2007.
21. Маслов В.И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры: Учебник. — М.: Финпресс, 2004.
22. Межотраслевые рекомендации по разработке рациональных режимов труда и отдыха. — М.: НИИ труда, 1973.
23. Милкович Дж.Т. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала / Дж.Т. Милкович, Джерри М. Ньюман: Пер. с англ. — М.: Вершина, 2005.
24. Новый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих. Серия «Отдел кадров» - М.: ЭКСМО, 2008.
25. Организация охраны труда: Практические рекомендации / Сост. В.В. Хлопков, А.А. Мыслев. — Черноголовка: Центр охраны труда РАН, 1996.
26. Панкратов В.Н. Защита от психологического манипулирования. – М. Психотерапия, 2008.

- 27.Пирсон Барри, Томас Нил. Краткий курс МВА. Практическое руководство по развитию ключевых навыков управления. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
- 28.Питерс Т. Основы. Лидерство. Стокгольмская школа экономики в С-Петербурге, 2006.
- 29.Рамперсад Х.К., Универсальная система показателей деятельности, Альпина Бизнес Букс, 2004.
- 30.Рогожин М.Ю. Управление персоналом: Практическое пособие. — М.: Проспект, 2008.
- 31.Рысев Н.Ю. Правильные управленческие решения: поиск и принятие, Питер, 2004.
- 32.Самоукина Наталья. Эффективная мотивация персонала. - М.. СПб, Издательство «Вершина», 2008.
- 33.Сборник должностных инструкций / Сост. Ю.В. Стенотрсова. — 4-е изд. - М.: Омега-Л, 2008.
- 34.Свергун О., Пасс Ю., Дьякова Д., Новикова А. HR-практика. Управление персоналом: Как это есть на самом деле. – СПб.: Питер, 2005.
- 35.Сидоренко Е.В. Тренинг коммуникативной компетенции. – СПб.: Речь, 2004.
- 36.Сперанский А.А., Драгункина Н.В. Оптимизация системы оплаты труда и материального стимулирования — М.: Альфа-Пресс, 2006.
- 37.Справочник директора предприятия / Под ред. М.Г Лапусты. — 7-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2004.
- 38.Трудовой кодекс РФ. - М.: ИНФРА-М. 2005.
- 39.Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. - М: ИНФРА-М, 2010.
- 40.Управление персоналом: энциклопедия / Под ред. А.Я. Кибанова. - М: ИНФРА-М, 2009.

41. Уэлч Джек. Джек. Самая суть. – М.: АСТ. «Транзиткнига», 2004.
42. Фитц-енц Як. Рентабельность инвестиций в персонал. М., СПб, Издательство Вершина, 2008.
43. Шапиро А.Я., Шапиро С.А. Управление персоналом как вид предпринимательской деятельности. — М.: Альфа-Пресс, 2006.
44. Шейнов В.П. Искусство управлять людьми. – М.: АСТ, Мн.: Харвест, 2007.
45. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации — Бизнес - Школа. - 2002.
46. Шкатулла В.И., Сытинская М.В. Методика увольнения персонала. - М.: Экзамен, 2008.
47. Экономика труда / Под ред. Винокурова М.А., Горелова Н.А. — СПб.: Питер, 2004.
48. Яковлева Т.Г. Эффективные системы оплаты труда. Как построить оплату труда, чтобы она стимулировала работников трудиться с максимальной отдачей. — М.: Альфа-Пресс, 2005.
49. <http://elitarum.ru/>. Поршневу А.Г. Выбор и анализ функций управления.
50. [http:// E-executive.ru](http://E-executive.ru)
51. <http://hrpsychology.ru/test-na-motivaciju-po-gerchikovu/> - В.И.Герчиков, тест на определение типа мотивации (программа).
52. <http://hr100.ru/>
53. [http:// iknowbusiness.ru](http://iknowbusiness.ru)