Министерство образования и науки Республики Казахстан

Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева

Учебное пособие

«HR – управление персоналом»

для магистрантов образовательной программы 7М03103 - психология

Мамбеталина А.С.

Астана 2021

Рекомендовано к изданию Ученым Советом

Евразийского национального университета им. Л. Н. Гумилева

Рецензенты:

Бокенчина М. – доктор психологических наук, доцент СГО РК

Аксенов А.П. – PhD, старший офицер (психолог) главного управления воспитательной и социально-правовой работы Главного командования Национальной гвардии

Исаханова А.А. – PhD, доцент кафедры психологии ЕНУ им. Л. Гумилева

Мамбеталина А.С.

HR – управление персоналом: учебное пособие/ А.С. Мамбеталина. - Нур-Султан: ЕНУ им. Л. Гумилева, 2021. – 145 с.

В пособии описаны основные темы, раскрывающие важные моменты работы психолога-кадровика с персоналом в казахстанских компаниях: управление персоналом организации: современные стратегии, технологии и методы, профессиональные стандарты, внедрение и порядок оформления в РК, стратегическое управление персоналом в документах, создание эффективной команды HR-отдела, HR-стратегия управления персоналом, управление результативностью персонала, контроллинг, подбор персонала организации, современные креативные методы поиска и оценки кандидатов, разработка и внедрение системы обучения персонала, управление талантами, кадровый резерв, индивидуальные планы развития, эффективная система нематериальной мотивации, современные методы оценки персонала, аттестация и оценка персонала, разработка и внедрение системы оценки компетенций сотрудников.

Учебное пособие подготовлено на кафедре психологии Евразийского национального университета им. Л. Н. Гумилева на основе материалов, предоставленных и использованных автором при прохождении обучения в «Школе директора по персоналу» в г. Москва у ведущих практиков Российской Федерации.

УДК 005 (075.8)

ББК 65.290-2 я73

М22

Мамбеталина А.С.

«HR – управление персоналом»

ISBN 978-601-337-584-7

|  |  |
| --- | --- |
| Оглавление |  |
| Глава 1. Управление персоналом организации: современные стратегии, технологии и методы ………..………………………………………………… | 6 |
| 1.1 Цели и принципы управления персоналом в современной организации………………………………………………………………………………. | 6 |
| 1.2. Стратегии управления персоналом……………………………………… | 7 |
| 1.3 Технологии управления…….……………………………………………… | 8 |
| 1.4 Методы управления………………………………………………………... | 9 |
| 1.5 Современные подходы к управлению персоналом на каждом из уровне…………………………………………………………………………… | 10 |
| Глава 2. Профессиональные стандарты, внедрение и порядок оформления в РК……………………………………………………………………………… | 14 |
| 2.1 Профессиональные стандарты РК………………………………………… | 14 |
| 2.2 Национальная рамка квалификаций……………………………………… | 15 |
| 2.3 Внедрение профессионального стандарта в организации………………. | 20 |
| Глава 3. Стратегическое управление персоналом в документах…………… | 29 |
| 3.1 HR-служба в организации…………………………...…………………….. | 29 |
| 3.2 Определение понятия «управление персоналом». Кадровая стратегия.......................................................................................................................... | 30 |
| 3.3 Документы по стратегии управления персоналом………………………. | 32 |
| 3.4 Планирование работы HR-подразделения………………………………... | 36 |
| 3.5 Составление HR-бюджета…………………………………………………. | 37 |
| 3.6 Структура Правил внутреннего трудового распорядка и должностной инструкции……………………………………………………………………... | 38 |
| 3.7 Книга новичка……………………………………………………………… | 40 |
| Глава 4. Формирование эффективной команды HR-отдела………………… | 41 |
| 4.1 Определение понятия «HR-подразделение»……………………………... | 41 |
| 4.2 Определение оптимальной численности HR-подразделения…………… | 41 |
| 4.3 Управление HR-подразделением………………………………………….. | 43 |
| 4.4 Ключевые показатели эффективности……………………………………. | 45 |
| 4.5 Материальная мотивация………………………………………………….. | 47 |
| 4.6 Нематериальная мотивация…………………………………….…………. | 48 |
| 4.7 Обучение и развитие……………………………………………………….. | 49 |
| 4.8 Аттестация и кадровый резерв…………………………………….……… | 50 |
| Глава 5. HR-стратегия управления персоналом…..………………………….. | 52 |
| 5.1 Видение, миссия и стратегия……………………………………………… | 52 |
| 5.2 Этапы бизнес-процесса……………………………………………………. | 52 |
| Глава 6. Управление результативностью персонала. Контроллинг ……… | 57 |
| 6.1 Формула результативности………………………………………………... | 57 |
| 6.2 Модель «Дом изменений»…………………………………………………. | 57 |
| 6.3 Оценка потенциала сотрудника. Постановка целей………..……………. | 59 |
| 6.4 Делегирование полномочий……………………………………………….. | 59 |
| 6.5 Контроллинг………………………………………………………………... | 61 |
| Глава 7. Подбор персонала организации……………………………….…….. | 63 |
| 7.1 Порядок построения системы подбора в организации…………………... | 63 |
| 7.2 Методы подбора персонала……………………………………………….. | 64 |
| 7.3 План подбора персонала на год…………………………………………… | 66 |
| 7.4 Инструмент «воронка подбора»………………………….……………….. | 68 |
| 7.5 Порядок проведения подбора персонала…………………………………. | 70 |
| 7.6 Порядок оценки эффективности системы подбора в организации……... | 75 |
| Глава 8. Современные креативные методы поиска и оценки кандидатов…. | 78 |
| 8.1 Стажировка……………………………………………………….………… | 78 |
| 8.2 Внешние конкурсы………………………………………………………… | 79 |
| 8.3 Внутренние конкурсы……………………………………………………… | 80 |
| 8.4 Краудсорсинг……………………………………………………………….. | 80 |
| Глава 9. Разработка и внедрение системы обучения персонала……………. | 82 |
| 9.1 Технология эффективного обучения персонала организации и выбора внешних провайдеров……..…………………………………………………… | 82 |
| 9.2 Алгоритм организации обучения в организации………………………… | 84 |
| Глава10. Управление талантами. Кадровый резерв ………………………… | 88 |
| 10.1 Понятие «кадровый резерв»……………………………………………… | 88 |
| 10.2 Развитие персонала и работа с кадровым резервом……………………. | 88 |
| 10.3 Подходы к формированию кадрового резерва.......................................... | 90 |
| 10.4 Программы по развитию талантливых сотрудников….………………... | 91 |
| 10.5 Оценивание талантливых сотрудников организации…………………... | 94 |
| Глава 11. Индивидуальные планы развития…………………………………. | 99 |
| 11.1 Планирование карьеры сотрудников……………………………………. | 99 |
| 11.2 Виды карьеры……………………………………………………………... | 99 |
| 11.3 Методы планирования карьеры и построения кадрового резерва…….. | 100 |
| 11.4 Требование к должности в организации………………………………… | 102 |
| 11.5 Распределение ответственности при планировании карьеры сотрудника……………………………………………………………………………… | 103 |
| 11.6 Презентация карьеры в организации соискателям……………………... | 104 |
| 11.7 Выполнение сотрудником плана развития……………………………… | 104 |
| 11.8 Имидж для карьерного роста работника………………………………... | 105 |
| Глава 12. Эффективная система нематериальной мотивации……………… | 107 |
| 12.1 Уровни мотивации в организации………………………………………. | 107 |
| 12.2 Система мотивации на уровне организации……………………………. | 108 |
| 12.3 Мотивация на уровне линейных руководителей……………………….. | 112 |
| 12.4 Самомотивация сотрудника……………………………………………… | 113 |
| Глава 13. Современные методы оценки персонала…………………………. | 115 |
| 13.1 Цели оценки. Критерии оценки. Правила опроса………………………. | 115 |
| 13.2 Кейс-интервью, или ситуационное интервью…………………………... | 118 |
| 13.3 Метод PARLA……………………………………………………………... | 119 |
| 13.4 Проективные вопросы……………………………………………………. | 120 |
| 13.5 Метод «Три плюса, три минуса»………………………………………… | 120 |
| 13.6 Метапрограммы…………………………………………………………... | 120 |
| Глава 14. Аттестация и оценка персонала…………………….……………… | 124 |
| 14.1 Аттестация: основные понятия, цели и задачи…………………………. | 124 |
| 14.2 Виды аттестации: классификация……………………………………….. | 125 |
| 14.3 Участники аттестации……………………………………………………. | 126 |
| 14.4 Правила оценки компетенций…………………………………………… | 127 |
| 14.5 Основные подходы к оценке компетенций……………………………... | 128 |
| Глава 15. Разработка и внедрение системы оценки компетенций сотрудников……………………………………………………………………………. | 133 |
| 15.1 Цели оценки персонала. Понятия компетенции и модели компетенций………………………………………………………………………………. | 133 |
| 15.2 Методы разработки моделей компетенций……………………………... | 134 |
| 15.3 Подходы к разработке компетенций. Ошибки процедуры. Уровни развития компетенций…………………………………………………………. | 138 |
| 15.4 Внедрение модели компетенций. Этапы оценки……………………….. | 139 |
| 15.5 Практическое применение модели компетенций. Кейс………………... | 140 |
| Литература……………………………………………………………………… | 144 |

**Глава 1. Управление персоналом организации: современные стратегии, технологии и методы**

* 1. **Цели и принципы управления персоналом в современной организации**

Самый сложный объект управления – это персонал организации. Люди способны самостоятельно принимать решения и оценивать предъявляемые к ним требования, в отличие от материальных активов. Работники — это коллектив, каждый член которого имеет свои интересы и весьма чувствителен к управленческим воздействиям и их поведение, нередко сложно предугадать.

В соответствии со стратегическими задачами, стоящими перед компанией, современные концепции управления персоналом основаны на признании возрастающей значимости личности сотрудника, на изучении его мотиваций, умении правильно формировать их и корректировать. Современная теория и практика управления персоналом немалое внимание уделяет необходимости удовлетворения не только материальных, но и социальных потребностей сотрудников, хотя, с точки зрения руководства, основной целью бизнеса является получение прибыли.

На следующих важных принципах базируется современное управление персоналом:

* Принцип подбора персонала по деловым и личным качествам.
* Принцип преемственности
* Принцип должностного и профессионального продвижения работников.
* Принцип открытого соревнования.
* Принцип сочетания доверия к работникам и проверки исполнения распоряжений.
* Принцип соответствия.
* Принцип автоматического замещения отсутствующего сотрудника.
* Принцип повышения квалификации.
* Принцип правовой защищенности.

Необходим скоординированный, системный подход ко всем направлениям формирования и регулирования кадрового состава организации по: набору персонала, расстановке руководящих кадров, подготовке и повышению квалификации, отбору и трудоустройству.

* 1. Стратегии управления персоналом

Главное направление любой организации заключается в формировании профессионального, конкурентоспособного, ответственного и сплоченного кадрового состава организации. Это означает, что такой коллектив помогает достигать долгосрочных целей и следовать общей концепции (стратегии) развития организации.

Существует две основные характеристики стратегии управления персоналом. Важно, долгосрочность стратегии. Стратегию, предполагающую разработку и изменение психологических установок, мотивации, всей структуры персонала и даже самой системы управления кадрами, нельзя реализовать за короткий срок. Следующая характеристика — это тесная связь с общей стратегией (концепцией развития) организации, учет факторов внешней и внутренней среды. Изменение последних обязательно влечет модификацию или даже смену стратегии предприятия и требует соответствующих корректировок численности и структуры кадрового состава, его квалификации, навыков, стиля и методов работы.

Современная стратегия управления персоналом включает пять типов стратегии организации:

1. Предпринимательская стратегия. Характерна для компаний, занимающихся новым видом деятельности, в центре внимания которых удовлетворение всех требований заказчика без тщательной проработки последствий. Стратегия управления персоналом в этом случае отличается следующими чертами: отбор сотрудников, которые готовы рисковать и обладают такими качествами, как инициативность, контактность, нацеленность на долговременную работу; вознаграждение на конкурентной основе, удовлетворяющее ожидания сотрудника; оценка по реальным результатам; неформальное развитие личности, ориентация на наставника; планирование кадровых перестановок с учетом интересов сотрудников.
2. Стратегия динамического роста. Здесь степень риска значительно меньшая, закладывается фундамент для будущего организации, все решения принимаются на основе сопоставления целей и средств, необходимых для их достижения. Кадровая управленческая стратегия заключается в следующем: отбор и расстановка кадров направлены на поиск гибких и лояльных организации сотрудников, готовых рисковать в случае необходимости; беспристрастное и справедливое вознаграждение; оценка по четко оговоренным критериям; акцент на развитии личности в сфере основной деятельности; планирование перестановок с учетом реальных возможностей организации и различных форм служебного продвижения.
3. Стратегия прибыльности. Приоритетным является сохранение существующего уровня прибыли предприятия. Этому же подчинена стратегия управления персоналом, которая обычно отражается в особом документе — стратегическом плане организации. В нем прописаны мероприятия и задачи, сроки их выполнения, ответственные исполнители по каждой задаче и объем необходимых для выполнения ресурсов — финансовых, материальных, информационных. отбор и расстановка кадров максимально жесткие; вознаграждение, основанное на заслугах, старшинстве и внутрифирменных представлениях о справедливости; оценка узкая, ориентированная на конкретный результат; развитие личности — концентрация на развитии в области поставленных задач; в соответствии с представлениями руководства о целесообразности, планирование перестановок жесткое.
4. Стратегия ликвидации. В данном случает активы организации продаются, с целью устранения убытков. Возможно сокращение штата, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли. В этом случае стратегия управления персоналом следующая: набор служащих маловероятен; оплата основана на заслугах, практически не повышается, без дополнительного стимулирования; оценка строгая, формальная, в соответствии с управленскими критериями; развитие и обучение — только в случае служебной необходимости; продвижение — только для тех, кто имеет требуемые навыки.
5. Стратегия круговорота. Цель ее— спасение организации. Поэтому для выживания нередко принимаются меры по сокращению штатов. Следующие характеристики имеет управление персоналом: отбор персонала — только разносторонне развитые и квалифицированные сотрудники; оплата по системе стимулов и проверки заслуг; оценка по результату работы; обучение — тщательные отбор претендентов на повышение квалификации; может иметь различные формы продвижение.

**1.3 Технологии управления**

**Это своеобразный инструмент воздействия, использующий специальную систему методов, способов и целей. Все разработанные технологии можно разделить на несколько групп в зависимости от конечной цели, масштабов применения или происхождения.**

**Технологии управления персоналом можно разделить на четыре большие группы:**

1. **Традиционные технологии. Используются в любой организационной структуре. Частично они являются результатом профессионального наследования, частично закреплены законодательно. Один из ярких примеров традиционной технологии — система кадрового учета. Практически во всех компаниях она строится по единому принципу на основе ТК РК.**
2. **Отраслевые технологии. Применяются в деятельности специализированных отраслевых служб и органов. При использовании отраслевых технологий управления разрабатывается специальное технологическое сопровождение деятельности отрасли, касающееся кадровых вопросов.**
3. **Профессиональные. Технологии этой группы создаются по специальному заказу организации консалтинговыми агентствами. Их преимуществом является возможность учесть специфику конкретной организации и особенность периода, для которого создается технология. Минусы — высокая себестоимость и отсутствие универсальности: сфера их применения очень узкая.**
4. **Инновационные. Создаются кадровой службой предприятия для решения актуальных проблем. Для того чтобы разработать и внедрить в организации подобные технологии, необходима высочайшая квалификация специалистов HR-отдела.**

**Выбор той или иной технологии управления развитием персонала должен опираться на понимание того, какими ресурсами обладает компания и каковы базовые задачи, стоящие перед кадровой службой. Специалисты рекомендуют использовать на практике несколько технологий, чтобы повысить эффективность управления персоналом. Например, сочетание традиционных и инновационных подходов в сфере подбора кадров помогает точнее выявить перспективных кандидатов на должность, определить лидерские качества претендентов.**

1.4 Методы управления

Это способы воздействия на персонал с целью достижения определенных управленческих целей, необходимых для функционирования организации в целом. Наука и практика менеджмента выработали три группы методов управления персоналом организации:

1. Экономические методы. К ним относятся все методы материальной стимуляции сотрудников. Основной экономический метод — это заработная плата, а также участие в прибыли, система поощрений за качество труда и его эффективность, система наказаний в виде вычетов и штрафов. В эту же группу входят некоторые элементы социального обеспечения сотрудников — оплата питания, проезда, предоставление медицинского страхования. Применение экономических методов базируется на их окупаемости. Инвестирование средств в материальное стимулирование должно иметь отдачу в виде прибыли за счет повышения качества работы.
2. Административные, или организационно-распорядительные методы. В их основе лежит применение власти и нормативное обеспечение трудовой деятельности сотрудников. Обычно реализуются в виде приказов, распоряжений, указаний и ориентированы на такие мотивы человеческого поведения, как чувство долга, осознание необходимости соблюдения трудовой дисциплины, стремление работать в определенной организации. Административные метолы имеют прямой характер воздействия — любой приказ или распоряжение руководства должны быть обязательно выполнены.
3. Социально-психологические методы воздействия на интересы личности или коллектива основаны на законах психологии и социологии. Один из наиболее важных результатов применения психологических метолов — минимизация личностных конфликтов. Кроме того, с их помощью можно управлять карьерой каждого работника, формировать корпоративную культуру на основе образа идеального сотрудника. Социологические методы помогают определить место каждого в коллективе, выявить неформальных лидеров, решить производственные конфликты.

1.5 Современные подходы к управлению персоналом на каждом из уровней

Сегодняшние HR-специалисты используют на каждом этапе своей работы множество самых различных разработок и методик. Каждый уровень — от подбора персонала до его увольнения — имеет определенные приемы, направленные на достижение максимальной эффективности.

Подбор кадров. На этом этапе может применяться целый комплекс подходов:

а) Агрессивный хедхантинг — охота за перспективными сотрудниками компаний-конкурентов.

б) HR-брендинг — формирование привлекательного образа организации.

в) Автоматизация подбора персонала — использование IT-систем, так называемых ATS.

г) Дистанционный подбор персонала — наём на работу удаленных сотрудников.

д) Использование социальных сетей для поиска сотрудников.

Адаптация — процесс вхождения новых сотрудников в коллектив и ознакомление их со спецификой работы. Кадровые службы организации должны способствовать быстрой адаптации новых членов команды. Для этого используются следующие методы: Наставничество — помощь со стороны опытного сотрудника.

Семинары и тренинги по развитию коммуникативных навыков, по изучению специфики предприятия, обучение технологиям поведения в стрессовых ситуациях. Специальные ролевые игры, разработанные для сплочения коллектива и укрепления командного духа.

Ознакомительные экскурсии по предприятию, знакомство с коллегами, корпоративной культурой.

Беседа нового сотрудника с менеджером по персоналу, непосредственным руководителем.

Мотивация — материальная и нематериальная. Обычно оба этих вида применяются совместно. В качестве материальной мотивации может применяться система денежных вознаграждений (премий по итогам работы или участия сотрудников в распределении прибыли организации). Нематериальная мотивация выражается в форме повышения самооценки, создания психологического комфорта или формирования у сотрудника гордости за проделанную работу. Система нематериальной мотивации была очень развита в эпоху социализма, когда работникам за отличную работу давали вымпелы, почетные грамоты или присваивали звание «Ударник коммунистического труда».

Оценка. Необходима для получения объективного представления о профессиональных качествах сотрудников. Наиболее популярные методы оценки персонала:

Аттестация — порядок проведения излагается в официально утвержденных компанией документах. Проводится она один, два или три раза в год с целью определения или подтверждения разряда/категории/квалификации сотрудников. По итогам аттестации сотрудник может быть уволен.

Ассессмент-центр — современный метод оценки, дающий наиболее полную и достоверную информацию о личностных и деловых качествах сотрудников. Это самый сложный в реализации комплексный метод, обычно он применяется только в крупных компаниях.

Тестирование, интервьюирование.

Метод экспертных оценок — заключается в привлечении экспертов, которые на основе собственного опыта и знаний анализируют характеристики сотрудников и делают выводы.

Деловые игры. Метод оценки с помощью имитации деловой активности сотрудника в той или иной сложной ситуации.

Обучение и развитие персонала. В рамках этого подхода к управлению персоналом кадровыми службами могут проводиться:

* Профессиональные курсы обучения;
* Семинары, лекции, конференции, деловые завтраки, круглы столы, дискуссии;
* Обучение руководителей, основанное на самостоятельном решении конкретных задач из реальной практики;
* Деловые игры и тренинги;
* Самостоятельное обучение.

Система управления персоналом организации с одной стороны зависит от кадровой службы, а с другой — возлагает на нее ответственность за решение массы кадровых вопросов. Последние тесно переплетены с бизнес-стратегией организации. В целом ряде случаев неоценимой бывает помощь профессиональных HR-консультантов. В первую очередь речь идет о решении таких задач, как: подбор персонала, особенно работников на ключевых должностях; объективная оценка эффективности применяемой системы управления персоналом и ее корректировка в соответствии с действующим законодательством; решение и предупреждение трудовых споров — как личностных, так и групповых конфликтов; автоматизация кадрового делопроизводства и многое другое.

Таким образом, привлечение профессиональных HR-консультантов вносит важный вклад в развитие организации в целом, обеспечивая системе управления персоналом независимый кадровый аудит и снижение рисков правового характера.

Контрольные вопросы:

1. **Цели и принципы управления персоналом в современной организации.**
2. Стратегии управления персоналом.
3. Технологии управления.
4. Методы управления.
5. Современные подходы к управлению персоналом на каждом из уровней.

Ключевые понятия: управления персоналом, стратегия, технология, метод, подбор, оценка, аттестация, ассессмент-центр, тестирование, мотивация, адаптация.

**Глава 2.** Профессиональные стандарты, внедрение и порядок оформления в РК

* 1. **Профессиональные стандарты РК**

В соответствии с общенациональным планом мероприятий по реализации Послания первого президента от 31 января 2017 г. пункт 50: "Четвертый приоритет – улучшение качества человеческого капитала. ... В этих целях необходимо обновление профессиональных стандартов в соответствии с требованиями рынка труда и передовым мировым опытом обучения на производстве..." в Казахстане активно внедряются профессиональные стандарты.

Согласно Трудовому кодексу Республики, Казахстан, профессиональный стандарт – это стандарт, определяющий в конкретной области профессиональной деятельности требования к уровню квалификации и компетентности, к содержанию, качеству и условиям труда.

Разработка, введение, замена и пересмотр профессиональных стандартов производятся объединением работодателей на основе отраслевых рамок квалификаций и утверждаются Национальной палатой предпринимателей Республики Казахстан в установленном уполномоченным государственным органом по труду порядке.

Разработка, утверждение, замена и пересмотр профессиональных стандартов на услуги, оказываемые государственными юридическими лицами, осуществляются государственными органами соответствующих сфер деятельности по согласованию с уполномоченным государственным органом по труду.

Профессиональный стандарт – это характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности.

При этом под квалификацией следует понимать уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника.

Профессиональные стандарты нужны:

а) образовательным организациям: для формирования образовательных стандартов;

б) работодателям:

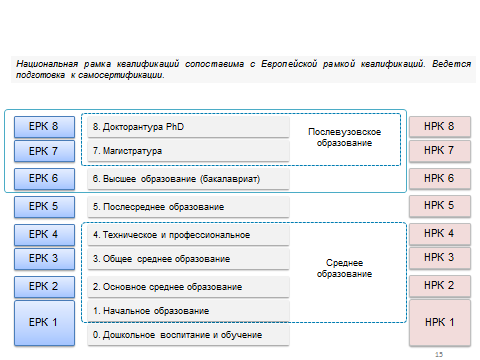
• для формирования кадровой политики и управления персоналом, в том числе определения трудовой функции работника для ее фиксирования в трудовом договоре или должностной инструкции;

• для организации обучения и аттестации работников в качестве ориентира, и проверки наличия у работников знаний, и навыков работы, необходимых современному специалисту;

• для тарификации работ и присвоения тарифных разрядов работникам, а также установления систем оплаты труда с учетом особенностей организации производства, труда и управления.

* 1. Национальная рамка квалификаций

В соответствии с Национальной рамкой квалификации (далее - НРК) содержит восемь уровней квалификации, что соответствует Европейской рамке квалификаций и уровням образования, определенным Законом Республики Казахстан от 27 июля 2007 года «Об образовании». Восемь рекомендуемых уровней описаны в форме результатов обучения.



1. Результаты обучения подразделяются на три категории: знания, способности и компетенции. Они указывают на то, что в квалификации в различных комбинациях представлен весь спектр результатов образования, включая теоретические знания, практические и технические навыки, а также социальную компетенцию, для которой решающей является способность к сотрудничеству с другими людьми.
2. НРК определяет единую шкалу уровней квалификации общепрофессиональных компетенций для разработки отраслевых рамок квалификаций, профессиональных стандартов. Тем самым НРК обеспечивает межотраслевую сопоставимость квалификаций и компетенций, является основой для системы подтверждения соответствия и присуждения квалификаций специалистов.

В НРК приводится структурное описание требований к личностным и профессиональным компетенциям, к умениям и навыкам, к знаниям, их детализация осуществляется в отраслевых рамках квалификаций и профессиональных стандартах.

1. НРК предназначена для различных групп пользователей (государственных органов и структур, работодателей, организации образования, граждан) и позволяет:
   1. разрабатывать на единой методологической основе профессиональные стандарты, стандарты образования и образовательные программы;
   2. описывать с единых позиций требования к результатам обучения квалификации и компетенциям специалистов и выпускников учебных заведений;
   3. разрабатывать оценочные материалы и процедуры определения квалификации выпускников всех уровней профессионального образования.
2. Основные термины и понятия, используемые в настоящей НРК:
   1. квалификация - официальное признание ценности освоенных компетенций для рынка труда и дальнейшего образования, и обучения, дающее право на осуществление трудовой деятельности.
   2. уровень квалификации - обобщенные требования к знаниям, умениям и широким компетенциям работников, дифференцируемые по параметрам сложности, нестандартности трудовых действий, ответственности и самостоятельности;
   3. профессиональная компетенция - это готовность и способность целесообразно действовать в соответствии с требованиями трудовой сферы, методически организованно и самостоятельно решать задачи и проблемы, а также самооценивать результаты своей деятельности. <https://online.zakon.kz/>

Уровни квалификации применяют при разработке профессиональных стандартов для описания трудовых функций, требований к образованию и обучению работников в зависимости от уровня, указанного в презентации на рисунке Б.М. Нарбековой (Департамент высшего и послевузовского образования МОН РК).



СТРУКТУРА НАЦИОНАЛЬНОЙ РАМКИ КВАЛИФИКАЦИЙ РК

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровни | Знания | Умения и навыки | Компетенции | Пути достижения |
| 1 | Элементарные базовые знания об окружающем мире.  Понимание простых связей между явлениями | Выполнение элементарных заданий по известному образцу | Деятельность под непосредственным контролем | Начальное образование и практический опыт и/или краткосрочное обучение (инструктаж) на рабочем месте и/или краткосрочные курсы |
| 2 | Основные базовые знания, профессиональная ориентация | Выполнение заданий по заданному алгоритму действий и её коррекция в соответствии с рабочими условиями | Деятельность под руководством с определенной долей самостоятельности | Основное среднее образование и практический опыт и/или профессиональная подготовка (краткосрочные курсы на базе организации образования или обучение на предприятии) |
| 3 | Базовые, общеобразовательные и практико-ориентированные знания в профессиональной области | Решение типичных профессиональных задач в стандартных условиях | Деятельность с определенной долей самостоятельности исходя из поставленной задачи | Основное среднее образование и  практический опыт и/или профессиональная подготовка  и профессиональная подготовка на базе основного среднего образования  (курсы на базе организации образования по программам профессиональной подготовки до одного года или обучение на предприятии) или общее среднее образование, техническое и профессиональное образование на базе общего среднего образования (повышенный уровень) |
| 4 | Профессиональные (теоретические и практические) знания и опыт. | Решение типовых профессиональных задач широкого спектра в предсказуемых условиях, требующих самостоятельного анализа учебной и трудовой ситуации, ее возможных изменений и последствий | Руководство стандартной работой других с учетом значимых социальных и этических аспектов  Ответственность за собственное обучение и обучение других | Общее среднее образование и  техническое и профессиональное образование  (установленный уровень) и практический опыт |
| 5 | Широкий диапазон теоретических и практических знаний в профессиональной области | Самостоятельная разработка и выдвижение различных вариантов решения профессиональных задач с применением теоретических и практических знаний | Самостоятельное управление и контроль процессами трудовой и учебной деятельности в рамках стратегии, политики и целей организации, обсуждение проблемы, аргументирование выводов и грамотное оперирование информацией | Послесреднее образование, практический опыт;  не менее двух лет обучения в бакалавриате или трех лет освоения программ специального высшего образования, практический опыт |
| 6 | Широкий диапазон теоретических и практических знаний в профессиональной области | Самостоятельная разработка и выдвижение различных вариантов решения профессиональных задач с применением теоретических и практических знаний | Самостоятельное управление и контроль процессами трудовой и учебной деятельности в рамках стратегии, политики и целей организации, обсуждение проблемы, аргументирование выводов и грамотное оперирование информацией | Высшее образование. Бакалавриат, специалитет, ординатура и практический опыт |
| 7 | Концептуальные знания в области науки и профессиональной деятельности, Создание новых прикладных знаний в профессиональной области | Самостоятельное определение цели профессиональной деятельности и выбирать адекватные методы и средства их достижения.  Осуществление научной, инновационной деятельности по получению новых знаний | Определение стратегии, деятельности подразделения или организации. Принятие решений и ответственность на уровне подразделений | Магистратура, резидентура и/или практический опыт |
| 8 | Методологические знания в области инновационно-профессиональной деятельности | Генерирование идей, прогнозирование результатов инновационной деятельности осуществление широко- масштабных изменений в профессиональной и социальной сфере, руководство сложными производственными и научными процессами | Определение стратегии, управление процессами и деятельностью, принятие решений и ответственность на уровне институциональных структур  Способность к лидерству, автономности, анализу, оценке и реализации сложных инновационных идей в научной и практической области. Компетентное общение в определенной отрасли научной и профессиональной деятельности. | Докторантура PhD, ученая степень доктора PhD, степень доктора PhD по профилю, кандидата наук, доктора наук и/или практический опыт по специальности, либо управленческий |

* 1. Внедрение профессионального стандарта

Шаг 1. Разрабатываем и утверждаем график внедрения профстандарта. Утверждаем состав комиссии для проверки соответствия работников организации требованиям стандарта.

Шаг 2. Осуществляем сравнение квалификационного справочника и профстандарта с функциональными обязанностями работника, наименованием должности, требованиями к квалификации.

Шаг 3. Вносим изменения в название должности, если должность не соответствует ни стандарту, ни квалификационному справочнику, а применение стандарта обязательно или принято решение на локальном уровне установить обязательность применения стандартов.

Шаг 4. Меняем штатное расписание и вводим новые должности, если функциональные обязанности не соответствуют профстандарту, а применение стандарта обязательно или принято решение на локальном уровне установить обязательность применения стандартов.

Шаг 5. Проводим оценку соответствия работников квалификационным требованиям. Можно организовать проведение аттестации ранее принятых работников на предмет их соответствия выполняемой профессиональной деятельности.

Шаг 6. Необходимо разработать и утвердить план повышения квалификации работников по итогам проведенного анализа.

Шаг 7. Обязательное внесение изменений в «Положение об оплате труда».

Образец плана-графика внедрения профстандартов

ВУЗ ЕНУ им. Л. Гумилева

|  |
| --- |
| УТВЕРЖДАЮ Ректор \_\_\_\_\_\_\_\_\_ Е.Б. Сыдыков 05.01.2021 |

План-график внедрения профессионального стандарта «Педагог»

 Цель: Обеспечение перехода организации на работу в условиях действия профессионального стандарта «Педагог» с 1 августа 2020 года.

Задачи:

1. Организация повышения квалификации сотрудников организации в соответствии с требованиями профстандарта «Педагог».

2. Совершенствование системы аттестации сотрудников организации на основе профстандарта «Педагог».

Индикаторы:

– проведение повышения квалификации педагогических работников в соответствии с профстандартом «Педагог»;

– совершенствование персонифицированных моделей повышения квалификации на основе профстандарта «Педагог»;

– внедрение пакета типовых документов образовательной организации, работающей в условиях профстандарта;

– апробация методики оценки соответствия педагогических работников уровню профстандарта.

1-й этап. Подготовительный: проведение мероприятий информационного сопровождения, разработка нормативных правовых актов – апрель – май 2021 г.

2-й этап. Внедрение профессионального стандарта «Педагог» в организации – июнь 2021 г.

1-й этап

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Мероприятие | Предполагаемый  результат | Ответственный | | | Срок исполнения |
| 1. Организационно-правовое обеспечение и информационное сопровождение | | | | | |
| 1. Организация ознакомления педагогических работников с содержанием профессионального стандарта «Педагог»:   * организация обсуждения на рабочих совещаниях, педагогических, методических советах, методических объединениях, стажерских практиках ресурсных центров и др.; * размещение информации на стендах в организации, сайте организации | Уголок с материалами профстандарта  Обновление материалов раздела интернет-сайта «Документы»  Создание на сайте подрубрики «Профстандарты» | Администрация        Рабочая группа | | До 11.01.2021 | |
| 2. Разработка, согласование и утверждение локальных правовых актов организации в области формирования кадровой политики, трудовых отношений с педагогическими работниками, нормирования и оценки качества их труда | Новые редакции документов:  – должностные инструкции;  – трудовой договор;  – коллективный договор;  – Правила трудового распорядка | Администрация    Рабочая группа | | До 11.01.2021 | |
| 3. Ознакомление педагогических работников организации с вновь разработанными локальными нормативными актами, регламентирующими социально-трудовые отношения в организации, изменениями в ранее изданные нормативные акты | Подписанные дополнительные соглашения к трудовым договорам, подписанные должностные инструкции | Администрация    Рабочая группа | | До 15.02.2021 | |
| 2. Определение соответствия профессионального уровня педагогических работников  организации требованиям профстандарта | | | | | |
| 1. Организация и проведение процедуры самооценки сотрудниками своей квалификации в соответствии с уровнями профессионального стандарта | Программы индивидуального профессионального развития персонала | Администрация    Рабочая группа | | До 15.04.2021 | |
| 2. Составление дифференцированной программы профессионального развития сотрудников организации на основе оценки уровня соответствия компетенций педагога содержанию трудовых функций профессионального стандарта «Педагог» | Установление уровня соответствия компетенций сотрудника содержанию трудовых функций | Администрация    Рабочая группа | | До 15.04.2021 | |
| 3. Повышение квалификации педагогических работников | | | | | |
| 1. Проведение анализа и корректировки нормативных правовых актов по вопросам организационного, информационного, материально-технического и финансового обеспечения реализации программ повышения квалификации педагогических работников организации за счет средств из бюджета и внебюджетных средств | Нормативные акты | Администрация    Рабочая группа | | До 29.04.2021 | |
| 2. Разработка и приобретение фондов оценочных средств (ФОС) по соответствующим программам с учетом требований профессионального стандарта | Фонд оценочного инструментария | Администрация    Рабочая группа | | До 29.04.2021 | |
| 3. Апробация методических рекомендаций для руководителей организации по формированию индивидуальных заданий педагогам на повышение квалификации с учетом выявленных в ходе оценки квалификации дефицитов компетенций с точки зрения требований профстандарта | Методические рекомендации | Педсовет | | До 29.04.2021 | |
| 4. Осуществление корректировки программ персонифицированного повышения квалификации педагогов на основе выявленных в ходе оценки квалификации дефицитов компетенций с точки зрения требований профстандарта | Программы персонифицированного повышения квалификации педагогов | Администрация    Рабочая группа | | До 29.04.2021 | |
| 4. Аттестация педагогических работников | | | | | |
| 1. Проведение корректировки нормативных правовых актов, устанавливающих порядок создания и деятельности аттестационной комиссии образовательной организации, документального оформления содержания и результатов деятельности на основании региональных рекомендаций | Нормативные правовые акты | | Администрация | До 16.05.2021 | |
| 2. Апробация республиканских и региональных методических рекомендаций по организации аттестации на основе профессионального стандарта | Методические рекомендации | | Администрация | До 16.05.2021 | |
| 3. Организация и осуществление консультативно-методической поддержки педагогических работников по вопросам аттестации с учетом требований профессионального стандарта | Полное и своевременное удовлетворение запросов целевой группы | | Администрация | До 16.05.2021 | |
| 4. Организация и проведение семинаров для педагогических работников по вопросам аттестации с учетом требований профессионального стандарта | Информирование об изменениях процедуры аттестации | | Администрация | До 16.05.2021 | |
| 5. Составление плана аттестации педагогических работников организации (мониторинг) | План аттестации педагогических работников | | Администрация | До 31.05.2021 | |

2-й этап

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1. Организационно-методическое обеспечение самоанализа (самооценки) педагогическим работником своей профессиональной деятельности с целью установления ее соответствия требованиям профессионального стандарта | Инструментарий для проведения самоанализа, методические указания по его применению | Администрация | До 15.06.2021 |
| 2. Организация проведения самоанализа (самооценки) педагогическим работником своей профессиональной деятельности с целью установления ее соответствия требованиям профессионального стандарта | План-график проведения самоанализа | Администрация | До 15.06.2021 |
| 3. Составление персонифицированных программ повышения профессионального уровня педагогических работников организации с учетом результатов самооценки | Программы повышения профессионального уровня педагогических работников организации | Администрация  Педагоги | До 15.06.2021 |
| 4. Планирование повышения квалификации (профессиональной переподготовки) педагогов | Утвержденный план повышения квалификации (профессиональной переподготовки) педагогических работников | Администрация | До 15.06.2021 |
| 5. Создание и организация деятельности аттестационной комиссии в организации с целью подтверждения соответствия педагогических работников занимаемой должности | Кадровое и организационно-методическое обеспечение деятельности аттестационной комиссии в организации | Администрация | До 15.06.2021 |
| 6. Организация и проведение квалификационных испытаний педагогических работников | Экспертные заключения о соответствии педагогических работников занимаемой должности | Администрация | До 30.06.2021 |
| 7. Внесение дополнений в программы сопровождения молодых специалистов в период адаптации | Адаптированные программы сопровождения молодых специалистов к требованиям профессионального стандарта | Администрация | До 30.06.2021 |

Соответствие сотрудника организации профстандарту осуществляется следующим образом.

Существует три способа:

1. провести аттестацию;
2. организовать независимую оценку квалификации в центре оценки квалификаций;
3. провести оценку уровня квалификации самостоятельно на основании представленных документов.

Аттестация

Чтобы провести аттестацию, необходимо:

* утвердить положение об аттестации;
* издать приказ о проведении аттестации, утвердить состав аттестационной комиссии;
* сформировать график проведения аттестации;
* уведомить сотрудников об аттестации;
* провести аттестацию;
* подвести итоги аттестации.

По итогам аттестации возможно увольнение работника за несоответствие занимаемой должности по пункту 4 части 1 статьи 52 ТК РК.

Таким образом, профессиональные стандарты нужны образовательным учреждениям для формирования образовательных стандартов, а также работодателям - для формирования кадровой политики и управления персоналом, в том числе определения трудовой функции работника для ее фиксирования в трудовом договоре или должностной инструкции.

Контрольные вопросы:

1. **Профессиональные стандарты РК.**
2. Национальная рамка квалификаций.
3. Внедрение профессионального стандарта.

Ключевые понятия: профессиональные стандарты, НРК, ЕРК, ступени образования, квалификация, рамка квалификаций, аттестация.

**Глава 3.** Стратегическое управление персоналом в документах

* 1. HR-служба в организации

Рассмотрим, как управление персоналом помогает организации в решении бизнес-задач и с помощью каких инструментов. Для этого условно классифицируем весь персонал организации на группы и охарактеризуем их потребности, которые способен удовлетворить HR-отдел.

Первые - это акционеры, они ожидают, что управление персоналом, применяя правильную HR-стратегию, будет:

* снижать затраты и повышать эффективность;
* обеспечивать рентабельность от вложений в персонал;
* участвовать в достижении бизнес-целей организации.

Вторые - топ-менеджеры и управленцы среднего звена ожидают, что, используя весь арсенал имеющихся средств, подбирая профессионалов и управляя результативностью работников, управление персоналом будет:

* обеспечивать наличие персонала, то есть создавать условия для привлечения и удержания ценных сотрудников;
* поддерживать уровень персонала в соответствии с поставленными задачами через инструменты оценки и обучения;
* обеспечивать высокую мотивированность персонала на достижение поставленных задач;
* демонстрировать прозрачность системы работы HR-службы;
* защищать бизнес в вопросах трудового права;
* формировать корпоративные ценности и добиваться разделения коллективом ценностей организации;
* создавать и укреплять HR-бренд – имидж работодателя;
* участвовать в достижении бизнес-целей организации.

Третьи- работники организации ожидают, что управление персоналом обеспечит им:

* достойный уровень доходов и конкурентный соцпакет;
* признание заслуг;
* наличие системы обучения и развития;
* удовлетворение от работы;
* прозрачность системы работы;
* удовлетворенность корпоративной культурой.
  1. Определение понятия «управление персоналом». Кадровая стратегия

Управление персоналом (англ. human resources management, HRM, HR-менеджмент) – это область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации.

В различных источниках могут встречаться и другие названия: управление трудовыми ресурсами, управление человеческим капиталом (англ. human capital management), кадровый менеджмент, менеджмент персонала.

Кадровая стратегия возникает в результате слаженной работы различных менеджеров и предполагает предварительную работу по разработке и согласованию маркетинговой (продуктовой) стратегии; доведению маркетинговой стратегии до топ-менеджеров организации.

Далее на ее основе разрабатывается кадровая стратегия, которая согласовывается с другими функциональными стратегиями и выражается в цифрах – в бюджете расходов на персонал.

Кадровая политика – это правила, процедуры и нормы, отражающие реализацию стратегии организации, и включает в себя:

* политику найма и обеспечения занятости персонала;
* политику оценки персонала;
* учетную кадровую политику;
* компенсационную политику;
* политику обучения и развития персонала;
* информационно-коммуникационную политику.

Кадровая политика включает:

* требования, предъявляемые к персоналу;
* количественное и качественное планирование персонала;
* маркетинг персонала, то есть его занятость и сокращение или увеличение штатов;
* обучение персонала;
* кадровый контроль;
* политику стимулирования;
* социальную политику;
* информационную (или коммуникационную) политику.

Кадровая политика реализуется с помощью конкретных планов по реализации HR-мероприятий, в которых указываются:

* цели и задачи работы;
* HR-мероприятия;
* сроки реализации;
* круг ответственных лиц и исполнителей;
* статьи расходов (подраздел расходов);
* требуемые ресурсы (в тенге).

Пример плана

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Цель, задача | Мероприятие | Срок | Ответственный | Исполнитель | Статья расходов, раздел расходов | Требуемые ресурсы (тенге) |
| Январь 2021 г. | | | | | | |
| Оптимизация оргструктуры | Разработка должностных инструкций для нового отдела бизнес-консалтинга | До 20.01.2021г. | Руководитель управления персоналом | HR -менеджер-рекрутер | - | - |
| Определение потребности в персонале | Принять на работу 3 консультантов в отдел бизнес-консалтинга | Январь 2021 г. | Руководитель управления персоналом | HR -менеджер-рекрутер | Размещение вакансий в СМИ и на сайте университета, в сети Интернет |  |

Для уточнения кадровой политики необходимо четкое понимание:

* видения (куда компания идет, где хочет быть через 5-10 лет);
* миссии (для чего компания существует, в чем ее предназначение);
* стратегии (цели и задачи на ближайший обозримый период).
  1. Документы по стратегии управления персоналом

Структурно стратегия управления персоналом предполагает:

* создание системы управления персоналом;
* применение технологии управления персоналом;
* использование методологии управления персоналом.

В организации стратегия управления персоналом реализуется посредством следующих документов:

* главный документ – это миссия организации (отвечает на вопрос «зачем существует организация»);
* исходя из миссии, предлагается стратегия (цели, функции, отвечающие на вопрос «что»);
* далее она прописывается в положении об организационной структуре (кто и что делает); положение о подразделении и положение о должностных обязанностях.

Работа начинается с аудита существующих HR-инструментов. Следом вырабатывается стратегия. Она утверждается у руководства организации, регламентируется, то есть воплощается в конкретном документе – регламенте. Для ее реализации подбирается персонал с необходимыми компетенциями. Происходит внедрение и автоматизация процессов управления, подводятся итоги.

Сначала выясняются запросы заказчика, то есть руководства. Запросы конкретизируются с учетом стратегии, миссии и ценности организации. Далее проводится масштабный опрос руководителей и сотрудников, например, с помощью анкетирования. Заполняются чек-листы (от англ. проверять), формируются HR-показатели, проводится SWOT анализ.

Пример чек-листа

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Обучение | Критерии оценки | Система | Оценка фактическая |
| Планирование и реализация обучения | Обучение планируется, есть тех, кому требуется обучение | 0 / 1, нет / да | 0 |
|  | Обучение сотрудников систематично и проводится в соответствии с планом | 0 / 1, нет / да | 0 |

Отчет по итогам аудита содержит следующие данные:

* общие моменты;
* анализ бизнес-процессов службы персонала: плюсы / минусы / предложения;
* запросы руководителей подразделений;
* выводы, все заносится в таблицу, например:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Процесс | Плюсы | Минусы | Предложения |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

В целях разработки стратегии управления персоналом необходимо ответить на ряд вопросов:

* что хотим;
* что для этого делаем;
* как мы поймем, что достигли цели;
* какие ресурсы нам нужны.

Факторы, влияющие на разработку стратегии:

* кадровый потенциал организации;
* кадровая политика компаний-конкурентов;
* цели организации;
* развитие законодательства;
* ситуация на рынке труда;
* стадия развития организации;
* демографическая ситуация в стране.

В зависимости от целей и задач формируем стратегию и технологии управления персоналом, которые могут включать:

* стратегию минимизации затрат на персонал (оптимизация численности персонала, оптимизация системы мотивации);
* стратегия улучшения качества персонала (технологии подбора, обучение персонала);
* инновационная стратегия (самообучающаяся компания, управление вовлеченностью).

Описание бизнес-процессов и регламентация.

Сначала используют блок-схемы для выделения бизнес-процессов. Затем выделенные процессы описывают и разрабатывают регламенты, прописывают KPI.

Далее применяют метрики, которые позволяют оценить эффективность работы службы персонала, увидеть реальное положение дел и своевременно выявить области, требующие наибольшего внимания – установить приоритеты в работе.

Главные HR-метрики:

* доля затрат на персонал: все затраты на персонал в % от выручки;
* текучесть персонала: количество уволенных / количество персонала Х 100%;
* эффективность персонала (производительность труда): прибыль / количество сотрудников.

Примерный список HR-регламентов в организации

* Регламент о движении персонала (подборе, перевод, увольнение);
* Регламент об адаптации персонала;
* Регламент об обучении и развитии персонала;
* Регламент об оценке персонала;
* Регламент об управлении талантами и работе с кадровым резервом;
* Положение об оплате труда;
* Положение о ведении КДП в организации;
* Кодекс корпоративной культуры;
* Кодекс корпоративной этики.

Каждый регламент имеет следующую структуру:

* Общие положения:

1. Назначение.
2. Область применения.
3. Порядок утверждения, внесения изменений и дополнений.

* Термины, определения и сокращения;
* Описание бизнес-процесса;
* Ответственность;
* Контроль;
* Приложения:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Подразделение | Должность | Обоснование | Январь | Февраль | Март |
| Департамент продаж | Менеджер по продажам | Высокий сезон, стандартная текучесть | 0 | 0 | 3 |

1. Формы и правила оформления документов;
2. Схемы процессов;
3. Алгоритмы расчетов.
   1. Планирование работы HR-подразделения

Планирование работы упорядочивает и систематизирует всю деятельность, позволяет прогнозировать и измерять результаты труда. Обычно в службе персонала составляются следующие планы:

* план подбора;
* план обучения;
* график оценки персонала;
* план аудитов КДП;
* план корпоративных мероприятий;
* план работы с кадровым резервом.

План обучения в организации составляется с учетом:

* стратегии организации;
* результатов оценки, достигнутых KPI;
* возможностей кадрового резерва.

Пример плана по обучению:

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Тема | Компетенция | Формат | Длительность | Тренер | Обучаемые | Январь | Февраль |
|  |  | Вебинар |  |  |  | Х |  |
|  |  | Тренинг |  |  |  |  | Х |
|  |  | Дистанционное обучение |  |  |  |  | Х |
|  |  | Кейс |  |  |  |  |  |

С 1959 года для оценки результативности обучения широко применяется модель Киркпатрика. Она предусматривает четыре уровня оценки:

Уровень 1. Реакция – понравилось ли обучение участникам и почему (чаще применяется форма анкетирования как участника обучения, так и его руководителя).

Уровень 2. Усвоение (обучение) – что нового и полезного было усвоено в процессе обучения. Для проверки данного уровня широко применяются тесты, кейсовые задания, письменные опросники.

Уровень 3. Поведение – что изменилось в поведении обучавшегося (применение полученных знаний и навыков).

Уровень 4. Результат – повлияло ли обучение на эффективность работы организации (сокращение затрат, уменьшение сроков, улучшение качества продукции (услуг)).

Все существующие планы по HR-работе сводятся в один план - план работы HR департамента.

Пример плана

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Блок | Задача | Ответственный | Срок | Комментарий | Статус |
| Подбор | Утвердить план подбора | Сериков А. | Январь 2019 | (уточнения, если нужно) | Выполнено |

* 1. Составление HR-бюджета

Для составления бюджета расходов на персонал потребуются:

* план работы HR департамента;
* аналитика статистики расходов за предыдущие 3-5 лет;
* стратегия организации / HR стратегия;
* планирование расходов.

В бюджет включаем:

* фонд оплаты труда;
* соцпакет;
* налогообложение, связанное с оплатой труда;
* расходы на подбор и адаптацию;
* расходы на обучение;
* расходы на оценку;
* расходы на корпоративную культуру (HR бренд, корпоративные мероприятия);
* командировочные расходы;
* другие расходы.

После составления бюджет представляется на согласование руководству для защиты. Затем осуществляем контроль за исполнением бюджета (KPI = план / факт исполнения бюджета).

* 1. Структура правил внутреннего трудового распорядка и должностной инструкции

Чтобы правильно составить правила внутреннего трудового распорядка (ПВТР), необходимо прежде всего определить их структуру и содержание.

ПВТР должны содержать данные:

* об организации рабочих отношений внутри организации;
* о взаимных обязанностях работников и администрации;
* о предоставлении отпусков;
* о командировании сотрудников;
* внутренний режим предприятия;
* и тому подобные сведения.

Правила должны отражать особенности специфики организации. В ПВТР необходимо постараться зафиксировать регламент максимального количества ситуаций, возникающих в процессе хозяйственной деятельности организации.

Для того чтобы правила внутреннего трудового распорядка не превратились в трудночитаемый «талмуд», не нужно в них переписывать все положения Трудового кодекса.

Слишком большой объем информации, содержащейся в ПВТР, может превратить этот внутренний документ организации в малоинтересный и практически неиспользуемый по назначению.

В соответствии с п.2 ст.63 Трудового кодекса РК в правилах трудового распорядка устанавливаются рабочее время и время отдыха работников, условия обеспечения трудовой дисциплины, иные вопросы регулирования трудовых отношений.

Примерная структура ПВТР:

* Общие положения;
* Порядок приема работников;
* Порядок перевода работников;
* Порядок увольнения работников;
* Основные права и обязанности работодателя;
* Основные права и обязанности работников;
* Рабочее время;
* Время отдыха;
* Оплата труда;
* Поощрение за труд;
* Заключительные положения.

Должностная инструкция – это организационно-правовой документ, в котором определяются основные функции, обязанности, права и ответственность сотрудника организации при осуществлении им деятельности в определенной должности. Она составляется по каждой штатной должности организации, носит обезличенный характер и объявляется сотруднику под роспись при заключении трудового контракта (в том числе при перемещении на другую должность и при временном исполнении обязанностей по должности).

Разделы должностной инструкции:

* Общие положения;
* Направления деятельности;
* Должностные обязанности;
* Права;
* Ответственность;
* Взаимоотношения.
  1. Книга новичка

Документ, который выдается всем новичкам в организации и содержит информацию об организации, необходимую для адаптации в коллективе. Особенности книги:

* мотивирующее, вдохновляющее приветствие;
* информация об организации (история, чем занимается, что она из себя представляет сейчас, конкурентные преимущества организации, структура организации);
* миссия, ценности организации;
* оформление на работу;
* самые базовые правила организации;
* внутренние коммуникации (IT портал, программы, телефонный справочник, к кому обращаться);
* этапы адаптации;
* система управления персоналом (обучение, система мотивации организации, кадровый резерв, корпоративы);
* часто задаваемые вопросы, или FAQ (график работы, отпуск, получение заработной платы – банковские карточки, сроки начисления);
* минимальное количество полезных контактов.

Таким образом, HR-служба способствует повышению эффективности работников, поддерживает уровень персонала в соответствии с поставленными задачами, обеспечивает работникам достойный уровень заработной платы и признание их заслуг.

Контрольные вопросы:

1. HR-служба в организации;
2. Понятие «управление персоналом». Кадровая стратегия;
3. Документы по стратегии управления персоналом;
4. Планирование работы HR-подразделения;
5. Составление HR-бюджета;
6. Книга новичка.

Ключевые понятия: HR, HR-служба, стратегическое управление, управление персоналом, должностная инструкция, книга новичка

Глава 4. Формирование эффективной команды HR-отдела

* 1. Определение понятия «HR-подразделение»

HR-подразделение – это управление, в котором реализуется основная задача по обеспечению качественными кадрами все направления профессиональной деятельности организации и обеспечение их полноценного функционирования. В зависимости от численности HR-сотрудников - 1 человек, то его лучше всего назвать «HR-менеджер». 2 -9 человек- это будет «HR-отдел». 10 - 29 человек – «HR-департамент». 30 человек — «HR-дирекция».

Задачи HR-подразделения:

* подбор персонала;
* кадровое делопроизводство;
* обучение;
* развитие;
* мотивация;
* поддержание корпоративной культуры;
* адаптация персонала;
* внутренние коммуникации;
* оценка;
* создание кадрового резерва;
* планирование персонала.
  1. Определение оптимальной численности HR-подразделения

Если говорить о численности специалистов по подбору персонала, то здесь важно определить, сколько вакансий, согласно планам, возникнет в следующем году из-за текучести персонала, а также - какие новые вакансии появятся в организации.

Говоря о численности специалистов по материальной мотивации нужно посмотреть, какое количество работы они должны выполнить по постоянной части оплаты труда, сколько они ведут табелей структурных подразделений, сколько передают данных в бухгалтерию и, наконец, сколько времени у них занимает расчет переменной части премии.

Говоря о численности специалистов по кадровому делопроизводству, можно изучить какие-то предыдущие отчеты: сколько в среднем в месяц принимается людей, сколько оформляется отпусков, сколько переводов, сколько увольнений. В зависимости от той или иной автоматизированной системы, число часов, которое уходит на оформление найма, может отличаться.

Говоря о численности специалистов, занимающихся нематериальной мотивацией, важно знать количество мероприятий, которое должны быть организованы в течение года. Дальше — это количество делится на число месяцев, получается некое среднемесячное количество.

Со специалистами по нематериальной мотивации часто получается так: в период, например, новогодних праздников они работают усиленно, часто остаются вечером, к их работе подключаются другие сотрудники, которые могли бы помочь. В другое время - когда не надо проводить корпоративные мероприятия — работа специалистов по нематериальной мотивации, в основном, сосредоточена на поддержании внутренних коммуникаций, на внутреннем сайте, внутреннем пиаре. В это время они могут быть недостаточно загружены.

Говоря о численности специалистов по обучению, существенно отличается норматив по организации типового учебного мероприятия от индивидуального.

В первом случае нужно проработать перечень возможных вариантов, выбрать из типовых программ одну.

Фактические, тренинговые организации представляют из себя некий магазин, в котором есть на выбор несколько вариантов обучающих программ. Задача менеджера по обучению - выбрать подходящую.

В другом же случае под задачи организации-клиента тренинговая компания готова сформировать новый курс, заточенный именно под нужды организации. Такой учебный курс — это работа, конечно, более долгая.

Специалисты по адаптации персонала. Их численность зависит от длительности и числа каких-то мероприятий. Как правило, это семинары для новых сотрудников, а также индивидуальные консультации, которые даются новым сотрудникам и опытным сотрудникам.

Численность специалистов по аттестации резерва зависит от числа работ, которые необходимо выполнить. Здесь, чаще всего, можно будет использовать не столько число людей, сколько число филиалов, которые подлежат аттестации.

В организации, которая локально сконцентрирована в одном городе и в которой работает 50 человек, нет никакого смысла проводить аттестацию. Кто достоин работы, а кто нет - очевидно.

Таким образом, численность специалистов HR-подразделения получается из суммирования необходимого числа специалистов по каждому направлению. Например, потребовалось 0,57 специалиста по подбору персонала, 0,11 специалистов по оплате труда и т. д. Соответственно необходимо совместить в таком случае функции двух специалистов в одном человеке.

Чтобы понять какие функции удобно, а какие неудобно объединять в одном человеке, необходимо смотреть на то, какие компетенции требуются по каждой из этих должностей. А также увидеть людей, которые, возможно, уже есть в организации, людей, которых можно найти, посмотреть на их личные представления.

Кроме того, важно учесть, когда человек переключается с одной функции на другую (предположим, с обучения персонала на поддержание корпоративной культуры) то ему нужно некоторое время, чтобы он смог подготовиться к выполнению другой задачи.

То есть, это будет обязательно некий период (может быть даже час), когда результативность сотрудника будет меньше, чем, когда он уже настроился и постоянно выполняет определенную работу.

* 1. Управление HR-подразделением

Построение внутрифирменной системы управления персоналом разворачивается в трех направлениях: 1) анализ кадровой ситуации в организации (кадровый аудит); 2) подбор менеджеров по персоналу; 3) формирование, обучение и методическое обеспечение службы управления персоналом.

Анализ кадровой ситуации в организации (кадровый аудит) включает в себя анализ стихийно сложившихся кадровых процессов и мероприятий, реконструкцию принципов кадровой политики и анализ представлений руководства о первоочередных задачах, которые должны стоять перед службой управления персоналом. Результатами анализа кадровой ситуации в организации являются:

* определение основных принципов кадровой политики;
* перечень функций службы персонала на этапе ее становления и в последствии;
* определение полномочий, которые необходимы для выполнения этих функций, фиксация структурного положения службы персонала, адекватного ее функциям и полномочиям;
* требования к кандидатам в службу управления персоналом;
* штат, необходимый для выполнения заданных функций.

Подбор директоров / менеджеров по персоналу, HR менеджеров, тренинг менеджеров. Предполагает привлечение и оценку кандидатов, соответствующих заданным требованиям. Развернутый характер подбор менеджеров по персоналу предпринимается в случае формирования кадровых служб для региональных отделений или региональных организаций. В этом случае подбор менеджеров по персоналу включает анализ специфики регионального сообщества менеджеров по персоналу; анализ стоимости и квалификации менеджеров по персоналу; анализ степени развитости рынка услуг по кадровому консультированию (кадровые агентства, консалтинговые организации и группы); анализ профессионально-сетевой специфики сообщества (клубы, ассоциации, открытые семинары, презентации, «черный список», сетевые лидеры). Результатами подбора менеджеров по персоналу являются:

-заключение о стоимости специалистов по управлению персоналом в зависимости от уровня их квалификации, источниках привлечения кандидатов, фиксация региональной специфики траектории движения менеджера по персоналу в профессиональной сети (курсы повышения квалификации, клубы и ассоциации);

-приглашенные , соответсвующие требованиям заказчика;

-индивидуальные заключения о качествах кандидатов, заключение об оптимальных условиях найма, рекомендации по найму.

Формирование, обучение и методическое обеспечение службы управления персоналом предполагает обучение менеджеров по персоналу и HR менеджеров посредством их включения в разработку кадровых процессов и мероприятий, а также положений и документов, регламентирующих деятельность службы персонала и организации в целом. Предполагается осуществление адаптации методов и технологий подбора, оценки, аттестации, мотивации и обучения персонала, а также управления организационной культурой организации. Результатами формирования, обучения и методического обеспечения службы по управлению персоналом являются:

* простроенные кадровые процессы и мероприятия в соответствии со спецификой организации,
* сотрудники службы персонала, обученные поддерживать кадровые процессы и осуществлять кадровые мероприятия;
* позиционирование сотрудников в рамках службы персонала;
* позиционирование службы персонала в рамках организации;
* разработанные документы и положения, регламентирующие деятельность службы персонала;
* проект развития службы персонала;
* комплексная программа по развитию системы управления персоналом в организации.

В результате проведенной работы четко сформулированная кадровая политика, соответствующая интересам организации, позволит построить оптимальные и эффективные кадровые бизнес-процессы. Мы получим профессионально подготовленный персонал HR-службы, а также структуру HR-подразделения, обеспечивающую выполнение ключевых функций: администрирование движения кадров, учет рабочего времени, подбор и оценка персонала, разработка мотивационных схем, оценка и обучение сотрудников.

* 1. Ключевые показатели эффективности

**Ключевые показатели эффективности являются мощным инструментом оценки деятельности всей организации и отдела по работе с персоналом, в частности. Рассмотрим, как описать общую систему KPI для HR-подразделений и определить возможные варианты ее применения в зависимости от принятой стратегии управления персоналом.**

Критерии оценки

По данным исследования, наиболее распространенными KPI для HR-подразделений отечественных компаний являются: выполнение бюджета на персонал (используют 84,5% компаний), текучесть (83,3%), количественная и качественная укомплектованность кадрового состава, соблюдение требований к ведению кадрового документооборота (86,9%). Можно выделить ряд других показателей, описывающих различные стороны функции управления персоналом. Каждый из них будет по-своему «хорошим» и «нужным», а возможно, найдется и такая HR-функция, для которой сложно задать показатель. В этом случае формированию системы ключевых показателей эффективности для конкретной организации поможет выработка определенной стратегии управления человеческими ресурсами. А вспомогательным материалом станет общая система KPI для кадровой службы, которая устанавливает связь между конкретными действиями по управлению персоналом и объективными показателями эффективности.

KPI (Key performance indicators) — ключевые показатели эффективности бизнеса и работы персонала. В отечественной специальной литературе иногда используется русская аббревиатура КПЭ.

Система HR-KPI

Отправной точкой в вопросе построения целостной системы HR-метрик является выделение двух типов показателей:

1. Характеризующие эффективность использования человеческого ресурса. Они являются своего рода отчетностью перед владельцами организации и направлены на отражение финансовой эффективности, которая в самом простом виде может быть выражена через соотношение уровня затрат на персонал и производительности (например, «затраты на персонал как процент от выручки»). Таким образом, эти показатели отвечают на вопрос собственников «Что мы получаем, вкладывая деньги в персонал?».

Для того чтобы контролировать и оптимизировать общие HR-затраты, необходимо проводить более детальный мониторинг. В этих целях используются такие показатели, как «затраты на закрытие одной вакансии», «средняя стоимость часа обучения», «затраты на обучение одного сотрудника», «затраты на ФОТ как процент от затрат на персонал» и т. п.

2. Характеризующие эффективность HR-службы. Являются более обширными, поскольку характеризуют эффективность применения HR-инструментов (то есть операционную деятельность). Информация по таким показателям наиболее интересна руководителям служб по работе с персоналом или топ-менеджерам, в ведении которых находится HR-функция, а также генеральным директорам.

Показатели данного типа могут быть выражены через три принципиальные задачи службы по работе с персоналом организации: подбор и продвижение, обучение и развитие, мотивация. Для этого необходимо вычленить подзадачи по каждой функции.

* 1. Материальная мотивация

Материальное стимулирование – это совокупность разных видов материальных довольствований, которые сотрудники получают за своё прямое участие в повышении производства, увеличении прибыли, улучшении результативности работы предприятия за счёт своего профессионализма, творческого подхода и соблюдения всех правил и предписаний.

Между тем, материальное стимулирование может выражаться не только в денежных средствах в виде премий, бонусов и надбавок, оно ещё бывает в виде бенефитов или дополнительных условий к соцпакету.

**Цели и задачи**

**Система внедрения материального стимулирования имеет ряд определённых целей:**

* повышение прибыли за счёт чёткой и слаженной работы коллектива и перевыполнения намеченных планов;
* развитие инициативы, лояльности и преданности работников предприятию;
* побуждение к дисциплине из-за возможности лишения материальных благ вследствие провинностей;
* привлечение высококвалифицированных кадров и их удержание.

**Задачи, которые руководство предприятия пытается решить посредством материального стимулирования сотрудников, направлены на то, чтобы:**

* Улучшить показатели труда, качество выполненных работ и предоставленных услуг, повысить готовность работников справляться с трудными задачами на благо предприятия;
* Повысить социальную защиту сотрудников на уровень выше, чем предусматривают государственные гарантии;
* Создать имидж предприятия в обществе как солидного работодателя, предоставляющего высокооплачиваемую работу;
* Настроить положительный микроклимат в отношениях персонала.

## Преимущества и недостатки

В большинстве случаев расчёт премиального вознаграждения, как основного средства материального стимулирования, будет базироваться на коэффициенте трудового участия каждого работника, что имеет не только ряд преимуществ, но и некоторые недостатки.

**Из преимуществ выделяют:**

* возникновение соревновательного эффекта;
* моральное удовлетворение за счёт самореализации;
* увеличение эффективности производства за счёт нежелания работников портить свою репутацию.

**Недостатки:**

* В некоторых видах деятельности, связанных с творческим подходом и применением специальных знаний, невозможно применять общий коэффициент трудового участия;
* Возникновение ситуации, когда меньше всех оценен вклад молодых неопытных специалистов и пожилых сотрудников, что неблагоприятно влияет на общий настрой коллектива.

Поэтому на практике будут применяться различные системы подсчётов для оптимального учёта вклада каждого сотрудника в успех общего дела. Для этого на предприятии разрабатываются специальные положения о материальном стимулировании, где подробно прописаны основные принципы построения этой системы.

* 1. Нематериальная мотивация

Нематериальная мотивация – это одна из приоритетных составляющих стиля управления в организации, которая используется в совместимости с материальной мотивацией и демотивацией.   
Только оптимальное соотношение системы поощрения и наказания сотрудников является залогом успешной работы организации.

Нематериальная мотивация – это поощрения сотрудников за качественную работу, которая никаким образом не влияет на их заработную плату и прочие выплаты.

В чем польза

В первую очередь, желание работодателей сэкономить на материальных поощрениях. Лишние траты – это нерентабельно, поэтому целесообразно сочетать премии, денежные поощрения и ценные подарки с нематериальной мотивацией.

Во-вторых, хорошее позитивное настроение сотрудников, особенно работающих в сфере продаж, обслуживания клиентов, может возвратиться организации более высокими прибылями. Эмоциональный подъем подчиненных – это лучшая мотивация для качественного труда.   
Хотя, система нематериальных поощрений эффективна только при одном условии: для того чтобы сотрудники должным образом могли оценить такую символическую благодарность за их труд, надо, чтобы подчиненные считали себя частью фирмы, полноценными членами команды, отождествляли свои интересы с корпоративными. Если работник ощущает, что его труд — нечто большее, чем просто выполнение должностных инструкций, только тогда нематериальная мотивация не будет восприниматься им скептически.

Следовательно, для нематериального стимулирования труда задача каждого руководителя:

* выяснить, как каждый работник позиционирует себя по отношению к фирме?
* тщательно продумать и грамотно внедрять методы нематериальной стимуляции, которые могут быть целесообразны в организации.
  1. Обучение и развитие

Очень часто менеджеры по обучению считают так: если они выполнили план по обучению (например, должны были провести 5 обучающих мероприятий, провели 5, и при этом мероприятия посетили 100% сотрудников) значит они работали прекрасно. Это ошибка. Обучение проводится не ради обучения, развитие не ради развития. Обучение происходит для того, чтобы повысить качество производственной деятельности, повысить результаты производственной деятельности работника.

Если обучение не направлено на повышение результатов производственной деятельности, то тогда перед нами два варианта.

Первый вариант: такое обучение не нужно

Второй вариант: это обучение следует рассматривать в рамках поддержания корпоративной культуры. Например, сотрудники не для работы, а просто для собственного удовольствия и ради возможности читать художественную литературу - хотели бы учить иностранные языки. Например, английский или испанский. Им может быть интересно научиться танцевать или играть на гитаре.

Все это вполне можно организовать либо за счет организации, если компания считает важным финансировать направление нематериальной мотивации. Либо может быть - за счет самих сотрудников, предоставив им, например, бесплатно помещение для занятий.

Итак, результатом правильно организованного производственного обучения будет повышение образовательного показателя. Причем, скорее всего, нужно посмотреть, чтобы он изменился, как минимум, на 10% через 6 месяцев после обучения. Таким образом, показателем эффективности менеджера по обучению будут: число мероприятий, повышения по производственным показателям через 6 месяцев у сотрудников, удовлетворенность тех, кто обучался и удовлетворенность их начальников и, наконец, исполнение бюджета.

* 1. Аттестация и кадровый резерв

Здесь важно не только число мероприятий, которые были запланированы и фактически произведены, но и результативность этих мероприятий. А именно: какой принят процент кадровых решений по отношению числу аттестованных. Если мы аттестовали 1000 человек и приняли 1000 решений о соответствии занимаемой должности, вероятнее всего, работа проведена некачественно.

В зависимости от специфики персонала и специфики деятельности какой-то процент нужно запланировать: процент решений о несоответствии занимаемой должности или решений о выдвижении в кадровый резерв. Также, есть еще один важный вопрос: кадровый резерв сформирован. А как мы его используем? Какой процент резервистов получит новую должность? Это тоже будет показателем эффективности работы менеджера, который ведет аттестацию и работу по формированию кадрового резерва.

Можно выделить три фактора успеха в ходе каждого собеседования. Три вещи, которые мы хотим знать о кандидате: может ли, хочет ли и управляем ли.

Если сотрудник имеет профессиональную квалификацию, которая позволяет выполнить работу, желание выполнять ее, и, наконец, если он выполняет то, что вы ему поручили, то сочетание этих трех факторов дает нам с вами производительного, эффективного работника HR-подразделения (или любой другой службы).

Таким образом, HR — это главный рекрутер, делопроизводитель и управляющий кадрами в любой организации. С такими задачами сможет справиться человек, обладающий определенными навыками и личными качествами. Профессия менеджера по персоналу не стоит на месте. Используя различные способы мотивации HR-менеджера, предприятие может получить сотрудника, заинтересованного как в собственном повышении квалификации, так и во внедрении новых технологий в своей работе.

Контрольные вопросы:

1. Определение понятия «HR-подразделение»;
2. Определение оптимальной численности HR-подразделения;
3. Управление HR-подразделением;
4. Ключевые показатели эффективности;
5. Материальная мотивация;
6. Нематериальная мотивация;
7. Обучение и развитие;
8. Аттестация и кадровый резерв.

Ключевые понятия: HR-подразделение, мотивация, KPI, ключевые показатели эффективности, адаптация, обучение, аттестация

Глава 5. HR-стратегия управления персоналом

* 1. Видение, миссия и стратегия

Видение (мечта) — образ будущего организации, спецификация основных целей, исходя из потребностей клиентов, развития общего уровня бизнеса в отрасли, на рынке и на основе объективной оценки текущего состояния самой организации.

Основа видения – цели, которые организация ставит перед собой, чтобы перейти в желаемое состояние. Например, «стать первой компанией в отрасли» — это видение.

Миссия — это система взглядов на положение и роль организации на рынке и на перспективы ее развития.

Миссия организации – основополагающий документ, описывающий область деятельности фирмы, руководящие принципы и систему ценностей.

Миссия организации – наиболее общая цель организации как конкурентоспособной структуры, представленная в наиболее общей форме и чётко выражающая основную причину существования организации.

Формулирование миссии предназначено для решения следующих задач:

* в явном виде представить то, для чего существует компания – раскрыть цель и назначение организации;
* избежать потери ориентиров или четких принципов руководства;
* определить, чем компания принципиально отличается от всех других компаний;
* создать критерий для оценки выполнения всех осуществляемых в организации действий;
* согласование интересов всех, связанных с компанией (собственники, руководство, персонал, клиенты и др.);
* способствовать созданию корпоративного духа, служить мотивацией для сотрудников и стимулировать их работу.

Миссия организации – констатация философии и предназначения, смысла существования организации. Философия организации определяет ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации обычно редко меняется. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут проходить в организации и в среде ее функционирования.

Миссия организации по Ф. Котлеру должна формулироваться с учетом следующих факторов:

* история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, ее профиль, место на рынке и т.п.;
* существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
* состояние среды обитания организации;
* ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
* отличительные особенности, которыми обладает организация.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает отличие организации от других ей подобных. Для этого в сопровождающей миссию расшифровке должны быть отражены следующие характеристики организации:

* целевые ориентиры организации, отражающие то, на решение каких задач направлена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;
* сфера деятельности организации, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;
* философия организации, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;
* возможности и способы осуществления деятельности организации, отражающие то, в чем сила организации, в чем ее отличительные возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются know-how и передовая техника.

Корпоративная стратегия – стратегический план управления организацией, описывающий способы и методы достижения цели, на основе деловых принципов, а также описывающий действия и подходы, способствующие улучшению деятельности на рынке.

Корпоративная стратегия предполагает разработку следующих подстратегий:

* Операционная стратегия — стратегия для основных структурных единиц (региональных и отделов внутри функциональных сфер деятельности);
* Бизнес-стратегия — стратегия для каждого отдельного направления деятельности организации;
* Функциональная стратегия — стратегия для каждой функциональной части или направления деятельности.

Стратегия корпорации должна находиться в постоянном уточнении. В процессе деятельности организации постоянно необходимо реагировать на трансформации, происходящие внутри организации или за ее пределами. В силу того, что постоянно происходят какие-либо изменения, на которые необходимо реагировать, организации получают возможность находить и открывать так называемые "стратегические векторы развития", "стратегические окна".

Среди факторов, определяющих корпоративную стратегию, можно выделить:

* региональную и глобальную экономию за счет масштабов;
* экономический эффект бренда;
* способность некоторых конкурентов находить результативные с точки зрения издержек способы осуществления деятельности, которые могут распространяться и за пределами национальных границ;
* сближение вкусов потребителей;
* тенденцию расширения рынков и снижения импортных барьеров;
* использование технологий.
  1. Этапы бизнес-процесса

Любой бизнес-процесс, как правило, включает в себя несколько этапов, немаловажным из которых является этап планирования. На этой стадии необходимо как следует проработать свою цель.

Существует несколько моделей, которые помогают сформулировать и четко определить желаемый результат. Наиболее популярная и известная из них – модель S.M.A.R.T. Ее название образовано от сокращения английских слов: Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Trackable, которые по сути и есть характеристики идеально обозначенной цели.

В соответствии с принципом SMART ваши цели должны быть:

* S (specific, significant, stretching) - конкретными – необходимо четко сформулировать, что должно быть достигнуто. Цель должна быть ясной любому, кто имеет «базовое» понятие о вашем проекте;
* M (measurable, meaningful, motivational) - измеримыми - планируемый результат должен быть измерим в каких-то цифрах или быть «реально осязаемым», иначе как определить, что компания достигла желаемого. Помимо этого, он должен по-настоящему мотивировать. Это должно быть ваше желание, ваша цель;
* A (agreed upon, attainable, achievable, acceptable, action-oriented) - подразумевающими активность человека, который ставит перед собой данные цели. Достижение результата должно зависеть от действий самого человека, а не от независящих от него факторов или других людей;
* R (realistic, relevant, reasonable, rewarding, results-oriented) - реалистичными – они должны быть достижимыми, но требующими усилий. Вы должны учесть имеющиеся у вас ресурсы;
* T (time-based, timely, tangible, trackable) - контролируемыми по времени - дата обзора должна быть согласована со всеми участниками проекта. Вы должны иметь достаточно времени для достижения задуманного.

Например, компания планирует открытие торгового центра.

Будет неправильной формулировка: подобрать весь необходимый персонал к открытию торгового центра.

Желаемый результат организации должен быть конкретным: Я должен подобрать 100 продавцов-консультантов, 10 грузчиков, 2-х водителей… к 15 апреля 2009 года. Компетенции консультантов: знание товара, коммуникабельность, презентабельный внешний вид, возраст от 20 до 27 лет…,

HR-специалист (рекрутер, HR-директор) должен четко определить:

* какие сотрудники вам необходимы и какими компетенциями они должны обладать;
* сколько сотрудников требуется подобрать для открытия центра;
* цель должна быть поставлена непосредственно перед тем человеком, который будет ответственен за подбор персонала;
* какие ресурсы потребуются; если подбор будет осуществлять только HR-специалист, имеет ли он достаточно времени для этого. Возможно, потребуются какие-то дополнительные сотрудники-рекрутеры;
* реалистична ли цель? Если профили предполагаемых кандидатов заданы достаточно «жестко» и требования к ним чрезмерно завышены, то может потребоваться значительно больше времени на поиск. Адекватна ли предполагаемая заработная плата для данной категории персонала?
* определение точной даты окончания проекта по набору персонала, т.е. когда весь штат должен быть укомплектован. Сам проект может быть четко расписан по задачам и временным критериям, например, в MS Project.

Еженедельные встречи ключевых участников проекта могут помочь скорректировать движение к желаемому результату. Возможна также организация и запуск программной оценки («среза») отдельных этапов/задач.

Планируя какой-то проект, используйте данный принцип для создания «smart goals» или «умных» целей.

Таким образом, формулирование миссии позволяет в явном виде представить то, для чего существует компания – раскрыть цель и назначение организации; избежать потери ориентиров или четких принципов руководства; определить, чем компания принципиально отличается от всех других компаний. И, помня об этапах бизнес-процесса, компания всегда будет четко видеть поставленную перед собой цель.

Контрольные вопросы:

1. Видение, миссия и стратегия.
2. Этапы бизнес-процесса.

Ключевые понятия: видение, миссия, стратегия, бизнес-процессы, SMAR

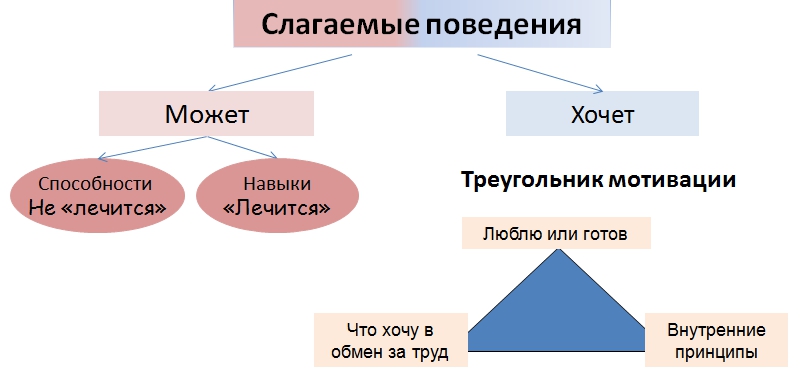
Глава 6. Управление результативностью персонала. Контроллинг

* 1. Формула результативности

Чтобы обеспечить результативность, необходимо, чтобы сотрудник одновременно и мог, и хотел работать. Две эти составляющие – «может» и «хочет», а точнее их величина и соотношение, – являются причиной поведения сотрудника и напрямую влияют на качество его работы и результативность. Таким образом, результативность можно представить в виде формулы:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Результативность | = | «может» | + | «хочет» |

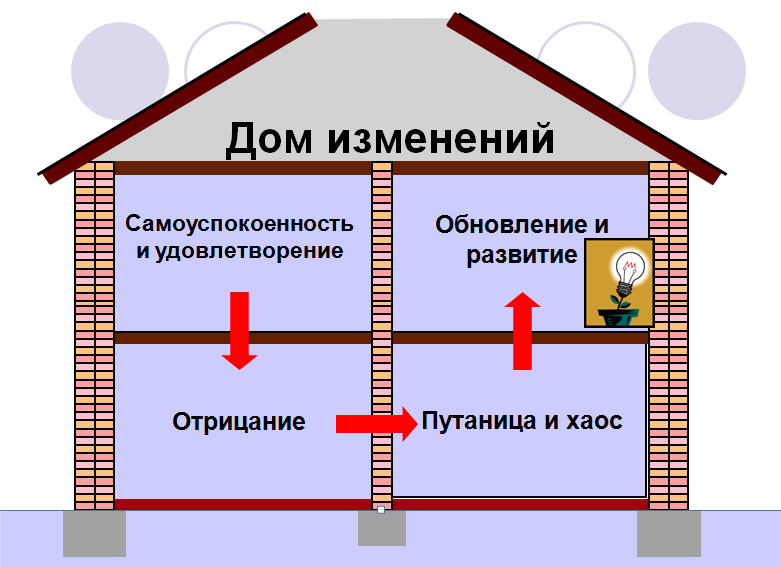
Для оценки, что сотрудник «может», сделайте анализ его способностей и навыков. Для оценки, что сотрудник «хочет», – анализ выгоды, к которой он стремится, а также ценностей и установок, которые он разделяет.



Шаги повышения результативности:

1. Оптимальный выбор и расстановка людей;
2. Планирование, постановка целей, делегирование;
3. Прогноз мотивации и мотивация в нужной дозе;
4. Контроль и оценка результатов;
5. Обратная связь;
6. Развитие сотрудников.
   1. Модель «Дом изменений»

Одной из эффективных моделей работы с результативностью сотрудников является модель «Дом изменений». Она состоит из четырех стадий.



1. Самоуспокоенность и удовлетворение. Когда человек считает, что он всего достиг, все знает и умеет, соответственно, ему не надо развиваться. Сотрудник в данной стадии имеет сниженную результативность и слабые перспективы.
2. Отрицание. Когда сотруднику объясняешь, что от него ждут большего результата и нужны новые методы работы, то есть выводят из зоны комфорта, у него возникает состояние «отрицания и сопротивления». На этой стадии важна роль руководителя, он должен объяснить причину и цель изменений, а также замотивировать сотрудника.
3. Путаница и хаос. После того как сотруднику объяснили, что привычные инструменты работы не столь эффективны, что нужны новые методы работы, у него рушится привычная картина мира. Он пока не знает, как показать максимальный результат, пока не убедился на практике в эффективности новых инструментов работы. В связи с этим у него возникает путаница в голове, сомнения в себе и адекватности ситуации. На этом этапе ему необходима поддержка руководителя и наставников.
4. Обновление и развитие. Когда сотрудник осваивает новые, более эффективные инструменты работы, начинает их использовать и видит результат, он понимает ценность изменений, стремится к лучшему результату. Его эффективность растет. Это наиболее результативная фаза.

Чтобы помочь сотрудникам быстрее проходить нерезультативные стадии «Дома изменений», стабильно развиваться и с минимальным стрессом, сделайте систему развития цикличной. Для этого необходимо:

* постоянно ставить перед сотрудниками новые цели;
* учить их принимать ответственность за их решение на себя;
* учить искать оптимальные решения для реализации задач;
* действовать, реализовывать решения;
* делать анализ ситуации и выводы;
* переходить к новой интересной задаче.

Таким образом, процесс идет естественным путем, по спирали: сотрудник развивается и его результативность растет.

* 1. Оценка потенциала сотрудника. Постановка целей

Оценка потенциала

Ключевые характеристики результативных сотрудников:

* ориентация на результат, так как, если сотрудник не хочет добиться результата, он его не добьется;
* настойчивость и упорство в достижении результата, то есть, когда трудно, сотрудник не отказывается от борьбы, продолжает стремиться к цели;
* ответственность за результат сотрудник берет на себя, то есть он осознает, что его успехи и неудачи зависят от него, а не от обстоятельств и других людей;
* наличие личностных характеристик, навыков, которые требует должность и задачи, а также соответствие мотиваторов сотрудника и возможностей работодателя их удовлетворить.

Постановка целей и распределения задач

Для постановки задач сотрудникам эффективно использовать метод SMART. Данный метод постановки целей подразумевает, что сформулированная цель (задача) должна быть:

* понятной (Specific);
* измеримой (Measurable);
* достижимой, реальной (Achievable);
* приуроченной к определенным срокам (Realistic);
* ориентирована на конкретные результаты (Timely).

Чтобы задача была понятной, разработайте четкие измеримые критерии оценки и перепроверьте, чтобы сотрудники их поняли. Уточните, чтобы результат зависел только от сотрудника и что у сотрудника есть все ресурсы его реализовать. Сроки также должны быть реальными. Кроме этого, сотрудник должен понимать конечную цель задачи, связь ее со стратегией организации и, конечно же, быть замотивированным ее решить.

* 1. Делегирование полномочий

Чтобы делегирование было эффективным, можно использовать метод «Четыре П»:

1. Передача. На данном этапе необходимо найти ответы на вопросы:

* сделать самому или делегировать?
* кому делегировать? Ответ – тому, кому максимально НРАВИТСЯ задача;
* в каком стиле делегировать? Ответ – используйте принципы ситуационного лидерства/ руководства Кена Бланшара.

1. Прием (понял, может, хочет). Для этого проверьте:

* понимание задачи открытым вопросом;
* насколько сотрудник способен и обучен, правильный ли выбран алгоритм действий;
* мотивацию сотрудника применительно именно к этой задаче. Используйте метод «Три плюса и три минуса».

1. Полномочия или возможность распоряжаться любыми видами ресурсов:

* оговорите с сотрудником его полномочия и ресурсы. Составьте таблицу делегирования (см. ниже);
* получите обратную связь и уточните у сотрудника, знает ли он, как правильно использовать ресурс, считает ли ресурс достаточным;
* обсудите, если необходимо, дополнительные ресурсы.

1. Понимание ответственности. На данном этапе необходимо:

* информировать сотрудника о тонкостях и важности задачи;
* объяснить последствия исполнения и неисполнения задачи для сотрудника, при этом использовать его карту мотиваторов;
* объяснить последствия исполнения и неисполнения задачи для организации – в соответствии с выгодами бизнеса и частными интересами;
* уточнить открытыми вопросами на понимание, насколько сотрудник понял задачу, ее важность и свою ответственность.

Таблица делегирования

Чтобы сотрудники не вышли из зоны своих полномочий, при этом у них было пространство для собственных идей и принятия решения, разделите при делегировании задачи на три категории:

* задачи, решение которых сотрудник выбирает самостоятельно, без дополнительных согласований, «на свой страх и риск»;
* задачи, которые можно решить только после согласования;
* задачи, для которых возможен и самостоятельный выбор решения, и, в случае сомнений, согласование с руководством.

Данный список будет для каждого сотрудника индивидуальный, так как на разных должностях с разными профессиональными и личностными качествами у сотрудников разные возможности и потенциал.

Оформите данные группы задач для всех сотрудников в индивидуальные таблицы:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Только самостоятельно | Возможны оба варианта | Только по согласованию |
| … | … | … |

* 1. Контроллинг

Контроль результативности сотрудников должен быть на каждом этапе управления сотрудником. Он начинается с момента постановки цели, когда оговариваются критерии измерения и сроки ее реализации. Продолжается во время делегирования, когда оговаривают полномочия и ответственность. И заканчивается, когда результат достигнут.

Варианты контроля:

1. Контроль только результатов.
2. Контроль только компетенций.
3. Контроль результатов и компетенций.
4. Контроль поведения и процессов.
5. Контроль процессов и результатов.

Доза контроля определяется двумя осями:

* ответственность сотрудника;
* квалификация сотрудника.

Чем выше ответственность и квалификация, тем меньше контрольных точек, то есть контроль только по результатам. Если квалификация не высока, но с ответственностью все в порядке – это контроль поэтапный, в нескольких контрольных точках. Если у сотрудника низкая ответственность, то контроль должен быть жестким без предупреждения (выборочный контроль или надзор).

Как определить потребность в контроле и оптимальный выбор вида контроля? Сделать это можно на этапе интервью при приеме на работу, а также на этапе аттестации и оценки. Для этого задайте сотруднику проективный вопрос: «Руководитель отсутствует, а люди хорошо работаю? Почему?». Ответ покажет, нужен выборочный контроль (надзор) или нет. Если человек говорит, что причина – страх наказания за невыполненную работу, то вывод – без страха наказания и постоянного надзора сотрудник перестанет давать нужные результаты. Соответственно, его необходимо постоянно контролировать. Если ответ «потому что человеку нравится работать», «он ответственный», «не хочет подвести команду» и пр., то у сотрудника ответственность высокоразвита и надзор ему не нужен.

Второй вопрос: «Почему одни люди работают успешно, а другие нет?» Ответ покажет, берет сотрудник ответственность за результат на себя или перекладывает вину на других. Если ответ «благодаря своим стараниям, стремлениям, четко поставленным целям» и пр. – сотрудник берет на себя ответственность, соответственно, жестко контролировать его не надо, он сам себя контролирует. Если же ответ «из-за условий труда, хорошего руководителя», «повезло» и пр. – это признак ухода от ответственности, такой сотрудник не сможет себя контролировать сам.

В будущем рекомендуется перепроверить полученные ответы с помощью наблюдения и анализа результата работы. И выбрать наиболее оптимальный вид контроля, который позволит корректировать результат в процессе работы, при этом не будет демотивировать сотрудника.

Таким образом, чтобы обеспечить результативность, необходимо, чтобы сотрудник одновременно и мог, и хотел работать. Поэтому контролировать результативность сотрудников необходимо на каждом этапе управления сотрудником.

Контрольные вопросы:

1. Формула результативности. Шаги повышения.
2. Модель «Дом изменений».
3. Оценка потенциала сотрудника. Постановка целей.
4. Делегирование полномочий.
5. Контроллинг.

Ключевые понятия: результативность персонала, дом изменений, потенциал сотрудника, оценка потенциала, цели, постановка целей, делегирование, полномочия, контроллинг

**Глава 7. П**одбор персонала организации

* 1. Порядок построения системы подбора в организации

Статистика говорит о том, что в компаниях процесс подбора персонала поставлен не всегда хорошо:

* 10% вакансий не имеют шансов быть закрытыми;
* 20% вакансий размещают на сайтах не с целью найти сотрудника;
* 40% работодателей вовсе ищут не тех, про кого пишут в вакансиях;
* 70% откликов работодатели не успевают просмотреть и на это жалуются соискатели;
* 90% компаний жалуются на то, что очень сложно найти нормальный персонал.

Что ждут акционеры от службы персонала?

Снижения затрат, чтобы повышалась производительность труда, чтобы персонал участвовал в достижении целей организации.

Что ждет менеджмент от службы персонала?

Чтобы служба вовремя привлекала сотрудников, чтобы уровень персонала соответствовал задачам бизнеса, чтобы сотрудники были мотивированы, чтобы работа службы персонала была прозрачной и т. п.

Чего ждет персонал от организации?

Чтобы был достойный уровень зарплаты и хороший социальный пакет, чтобы признавали их заслуги. Сотрудники хотят повышать свой профессиональный уровень, чтобы было понятно, что они делают и какие к ним требования и т. п. На эти ожидания влияет правильный подбор. Следует брать людей, которые разделяют ценности организации, у которых есть внутренняя мотивация.

Этап 1. Аудит.

Надо понять, что есть в организации. Даже если нет отдела по подбору персонала, то как-то руководители находили сотрудников. Чтобы провести аудит, надо опросить руководителей. Узнать, что им нравится, что не нравится, какой они видят идеальную систему подбора. Это можно сделать при помощи опроса. По итогам аудита надо сделать SWOT-анализ. Написать сильные и слабые стороны подбора, возможности и ограничения имеющейся системы подбора.

Этап 2. Выбор HR-стратегии.

HR-стратегия формируется с учетом стратегии организации. Даже если стратегия организации не прописана, то у владельца или директора она есть в голове. Надо понять, куда движется компания. Далее надо определить стратегию в области подбора персонала. Это может быть агрессивная стратегия («хантить» лучших специалистов) или стратегия экономии затрат.

Выяснив стратегию организации, директор по персоналу должен написать HR-стратегию и защитить ее перед собственником или директором. Стратегия должна включать ответы на вопросы:

– Что хотят заказчики (руководители)?

– Что для этого делает отдел персонала?

– Как будет ясно, что цели достигнуты?

– Какие ресурсы нужны для достижения целей?

Пример. HR-стратегия организации – агрессивно переманивать лучших сотрудников. Есть два варианта: включить в штат специалиста, который будет заниматься хантингом или заложить бюджет для работы с хантинговыми агентствами. Соответствующим образом надо настроить систему мотивации сотрудников отдела персонала.

Этап 3. Регламентация и описание бизнес-процессов.

Описывать процессы можно с разной степенью подробностей. Главное указать, кто с кем взаимодействует, в какие сроки, кто и что делает.

Этап 4. Подбор и обучение персонала HR-службы.

Надо, чтобы сотрудники по подбору персонала были лояльны, понимали процесс подбора. Для этого стоит предусмотреть внутренние тренинги, наставничество, стажировки, обучение.

Этап 5. Внедрение и автоматизация.

Автоматизация – важная часть работы службы персонала. Много информации проходит через руки рекрутера. Зная цифры, можно оптимизировать процесс подбора.

Этап 6. Сбор обратной связи.

Отдел по подбору должен регулярно подводить итоги. Собирая обратную связь, можно понять, где отдел справился, где нет, что улучшить.

* 1. Методы подбора персонала

Есть четыре группы сотрудников. Соответственно, есть следующие методы подбора.

1. Скриниг, групповые интервью. Эти методы подходят для подбора рабочего персонала низкой квалификации. Рекрутер не очень интересуется квалификацией кандидатов, а интересуется личностными качествами, например, такими как добросовестность, усидчивость, ответственность. Он проверяет минимальное количество данных, задает минимум вопросов. Если человек соответствует, то его берут в компанию.
2. Рекрутинг. Этот метод применяют при подборе сотрудников среднего уровня и чуть выше уровня: бухгалтерия, менеджер по персоналу и т. п. При рекрутинге размещают объявление, смотрят резюме, проводят собеседования.
3. Executive Search и Headhunting. Такими способами ищут топ-менеджмент, уникальных специалистов. Бывает, что ключевой специалист не очень высокооплачиваемый, но у него редкая компетенция или опыт работы, то есть обычным методом рекрутинга его не найти. Его ищут в других компаниях и переманивают.

Матрица принятия решений

Рассмотрим пример. Перед менеджером по подбору поставили задачу закрыть вакансию, он нашел кандидата. Со всеми согласовал, и тут директор организации узнает о выходе нового сотрудника. Он задает вопрос, а кто поставил задачу найти нового сотрудника? Он такой задачи не ставил. Имеющийся работник его полностью устраивает. Чтобы не было подобных недоразумений, следует создать документ «Матрица принятия решений по приему и увольнению». Это небольшая таблица: по вертикали находятся все должности организации, а по горизонтали должности, принимающие решение о приеме. На пересечении должностей пишут «статус – ответственность», которую может взять на себя сотрудник на данной должности. Например, что он может инициировать открытие вакансии – буква «И», он может согласовывать – буква «С», или он утверждает нового кандидата – «У». Этот документ управление персоналом составляет вместе с топ-менеджерами, утверждает у генерального директора.

Пример матрицы принятия решений

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Акционер | Генеральный директор | Финансовый директор | Директор по персоналу |
| Генеральный директор | И, У |  |  |  |
| Финансовый директор | И, С | И, У |  |  |
| …. | … | … | … | … |
| Менеджер по персоналу |  |  | И | И, У |

* 1. План подбора на год

В плане следует отразить: сколько человек, в каком месяце, какой квалификации надо набрать. План подбора составляют вместе с линейными руководителями. Они, как правило, сопротивляются. Говорят, что это невозможно планировать. Неизвестно, когда сотрудник захочет уволиться или уйти в декрет. Как решить проблему? Можно проанализировать, какова была текучесть в этом отделе в предыдущем году и на основании этого поставить цифру в план.

Какие еще данные нужно учитывать, чтобы план подбора был корректный:

* показатели текучести в организации, в среднем по отрасли;
* сезонные изменения рынка труда, в какие периоды происходило снижение и увеличение активности сотрудников (например, если в организации работает много людей в пенсионном возрасте, то в начале лета они увольняются, потому что им нужно на дачу);
* планирование отпусков сотрудниц по уходу за ребенком;
* увеличение или уменьшение рабочих мест в соответствии со стратегией организации;
* освобождение должностей в результате реализации программы работы с кадровым резервом;
* планы развития подразделений (например, в сентябре отдел продаж планирует увеличить продажи на 50% и ему нужно будет 25 новых сотрудников);
* показатели эффективности действующих сотрудников (например, в некоторых компаниях самых неэффективных заменяют раз в квартал или раз в год);
* экономическая ситуация в стране (надо ответить на вопрос, ухудшение спровоцирует рост текучести или же уменьшение текучести).

После этого надо сделать общий план. Это и будет ориентир для работы службы персонала. Раз в квартал план актуализируется. На основании плана раз в месяц рекрутерам выставляют KPI.

Пример плана подбора персонала на год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Подразделение | Должность | Обоснование | Январь | Февраль | Март |
| Департамент продаж | Менеджер по продажам | Высокий сезон, стандартная текучесть | 0 | 0 | 3 |
| Транспортный отдел | Водитель-экпедитор | Текучесть | 2 | 1 | 1 |

Методика расчета сроков подбора персонала

Формула расчета сроков подбора персонала:

(Кслож + Кпр) : 2 х Кподб = Срок подбора персонала, где

Кслож – коэффициент категории сложности,

Кпр – коэффициент приоритетности подбора,

Кподб – категория подбора (количество дней).

В таблицах представлены значения коэффициентов сложности и приоритетности, категории подбора.

Пример определения коэффициента сложности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Категория сложности | Обоснование | Повышающий коэффициент |
| 1 | Низкая категория сложности: уровень зарплаты соответствует среднерыночным, количество соискателей достаточное, требования к кандидатам стандартные | 1 |
| 2 | Средняя категория сложности: встречаются определенные сложности при закрытии вакансии, но они нивелируются другими плюсами, которые может предоставить организации | 1,5 |
| 3 | Высокая категория сложности: сотрудники узкой специализации; поиск уникального специалиста; зарплата ниже среднерыночного уровня; плохие условия труда | 2 |

Пример определения коэффициента приоритетности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Приоритет | Обоснование приоритета | Понижающий (повышающий) коэффициент |
| 1 | Вакансия срочная и важная, необходимо закрыть в кратчайшие сроки: некому передать дела; обслуживание главного бизнес-процесса организации | 0,5 |
| 2 | Вакансию необходимо закрыть в стандартные сроки (ищем вместо работающего сотрудника или сотрудник заранее сообщил об уходе) | 1 |
| 3 | Вакансия на перспективу, мониторинг рынка труда, срочной потребности в вакансии нет | 1,25 |

Пример определения категории подбора

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Категория подбора персонала | Стандартные сроки закрытия вакансий |
| 1 | Массовый подбор | 30 дней |
| 2 | Специалисты | 45 дней |
| 3 | Руководители | 60 дней |

В других компаниях могут быть иные данные. Так, массовый подбор может происходить за 5 дней. Вакансии специалистов закрывают за две недели, а руководителей – за месяц. Стандартные сроки закрытия вакансии надо брать из статистики организации.

Пример расчета. Компания срочно ищет главного инженера в небольшое фарфоровое производство, которое находится в небольшом городе Казахстана. Действующий инженер – пенсионер, никак не может уйти на пенсию, так как среди молодежи никто не хочет занимать эту должность. У действующего инженера случился инсульт, и он сообщил, что уходит на пенсию.

* Новый человек нужен срочно, следовательно, коэффициент приоритетности – 0,5.
* Нужен уникальный специалист, которого нет на рынке труда данного региона, есть определенные требования к опыту и образованию. Следовательно, коэффициент сложности – 2.
* По статистике организации срок закрытия вакансии руководителя – 60 дней.

Чтобы закрыть вакансию, понадобится 75 дней: (2 + 0,5) : 2 х 60.

Если срок директора организации не устраивает, тогда вместе с директором по персоналу ему необходимо обсудить, что можно сделать: привлечь агентство, искать среди сотрудников организации.

* 1. Инструмент «воронка подбора»

Верхняя часть воронки – это все соискатели, которые откликнулись на вакансию. Дальше воронка сужается. Вы проанализировали все резюме и отобрали 30% для телефонного интервью. После телефонного интервью отобрали 5 кандидатов, с которыми встретились лично. Из пяти выбрали одного, который вышел на работу.

Воронка подбора имеет разную конверсию. На конверсию влияет бренд работодателя, качество объявления, место размещения. Может быть так, что откликнулись 5 кандидатов, но все они идеально подходят.

Каковы преимущества воронки:

– Вы можете определить, что надо сделать, чтобы своевременно закрыть вакансию. Например, есть должность, на которую компания подбирает сотрудников регулярно. Воронка показывает, чтобы найти соискателя, надо получить минимум 50 резюме. И когда ставят задачу срочно в течение недели найти сотрудника, то рекрутер понимает, что надо пересмотреть 50 резюме.

– Вы можете оптимизировать подбор. При анализе воронки ясно, на каком этапе сколько кандидатов ушло и почему. Возможно, объявление составлено так, что на него откликаются не те кандидаты.

Как воронка помогает общаться с заказчиком.

Если заказчик приходит и говорит, что надо завтра закрыть вакансию, то рекрутер говорит, что завтра не сможет, так как ему надо просмотреть 100 резюме. Это займет столько-то времени.

Хорошо сравнивать воронки подбора по разным заказчикам. Есть придирчивые руководители, которых всегда что-то не устраивает в кандидате. Сравнив воронки, можно объяснить эту разницу заказчику, а если он не понимает, то его руководителю. Компания тратит деньги на подбор, кроме того, заказчик тратит время на собеседования вместо того, чтобы выполнять свои прямые обязанности.

Еще по воронке видно:

* эффективность работы каждого рекрутера;
* эффективность работы по каждой вакансии;
* эффективность работы с заказчиком.

Как рассчитать нагрузку на рекрутера, используя воронку подбора. Допустим, компания применяет воронку подбора. В таблице показано, сколько времени надо на каждый этап:

|  |  |
| --- | --- |
| Процесс | Временные затраты (мин.) |
| Написать текст вакансии, разместить вакансию | 60 |
| Просмотр 100 резюме (по минуте на каждое) | 100 |
| Сделать 30 звонков (по 10 минут на каждый звонок) | 300 (30 х 10) |
| Провести 10 встреч по часу | 600 (10 х 60) |
| Проверка трех финалистов, согласование (по два часа на каждого) | 360 (3 х 120) |
| Итого | 1420 (24 часа) |

Таким образом, в неделю рекрутер может закрыть 2 вакансии, в месяц не более 8 вакансий, при этом если у него не будет никакой другой работы. Статистика показывает, что в среднем за месяц рекрутер способен закрыть:

* 10–15 позиций низкого уровня;
* 5–8 позиций среднего уровня;
* 1–2 позиции топ-уровня.

Как при помощи воронки доказать, что отдел подбора необходимо увеличить. Допустим, есть план подбора сотрудников на полугодие – 54. Сотрудников, которые уволятся – 109. Итого надо найти 163 человека. В январе надо закрыть 35 вакансий. В отделе работает 2 рекрутера. Значит, нагрузка на одного – 17,5 вакансий. Воронка говорит, что каждый рекрутер закрывает по 5 вакансий в месяц. То есть понадобится дополнительно еще полтора рекрутера. Эти данные помогут обосновать директору, что нужен хотя бы еще один рекрутер.

* 1. Порядок проведения подбора персонала

Процесс подбора включает пять этапов:

1. Поступает заявка на подбор;
2. Поиск кандидатов;
3. Интервью;
4. Согласование кандидата;
5. Организация выхода на работу.

Чтобы не перегружать руководителей, можно заранее вместе с руководителем сделать карту должности. В нее входит три документа:

* профиль должности;
* должностные обязанности;
* план адаптации.

Профиль должности. Руководитель может не знать, как заполнить профиль должности. Чтобы облегчить ему работу, профиль должности можно сделать один раз.

Образец профиля должности

|  |  |
| --- | --- |
| Блок | Что включает |
| Общий блок | Место в структуре  Подчиненность  Мотивация  Командировки  График работы  Длительность испытательного срока |
| Специальные требования | Обозначать, если это значимо для выполняемых обязанностей (например, если кладовщик, то надо сильного соискателя) |
| Квалификация | Образование  Опыт работы  Знание языков  Знание специальных программ |
| Знания и умения | Метод оценки  Перечень вопросов  Правильные ответы (прописать как можно подробнее, чтобы оценку на первом этапе проводил рекрутер) |
| Компетенции | Компетенции  Поведенческий индикатор  Метод оценки  Вопросы |
| Совместимость | Корпоративная  Психологическая  Мотивационная |

Что включить в заявку на подбор. В заявке указывают: причину открытия вакансии, срочность закрытия, анонимность – возможно закрытие внутренними ресурсами. Форма заявки на побор должна быть простая. А все остальное переносим в профиль должности.

Пример заявки на подбор

|  |  |
| --- | --- |
| Дата подачи заявки | Заполняет заказчик |
| Тип заявки | По плану / Вне плана |
| Должность |  |
| Подразделение |  |
| Наличие профиля должности | Да / Нет |
| Причина возникновения заявки | Замена (вместо..) / Расширение |
| Срочность | Надо обосновать срочность |
| Рекомендации для внутреннего замещения | Отсутствуют / Предлагаю рассмотреть |
| Анонимная вакансия? | Да (обоснование) / Нет |
| Возможность размещения на корпоративном портале | Да / Нет |
| Кто будет проводить собеседования от заказчика | (ФИО, должность) |

Источники набора

Внутренние и внешние источники. Есть организации, которые ориентируются лишь на внутренние источники. Руководители ищут кандидатов только внутри организации, а соискатели приходят исключительно по рекомендации. Есть внутренний портал, где вывешивают вакансии. Оптимально сочетание внутреннего и внешнего подбора.

Источники набора: достоинства и недостатки

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Источники | Достоинства | Недостатки |
| Внутренние | – Повышает лояльность работников к организации, он понимает, что есть возможности для роста.  – Хорошее знание положительных и отрицательных качеств кандидата – мы знаем кандидата.  – Дешевле, чем набор со стороны.  – Быстрая адаптация | – Может создать конфликт в организации с другими претендентами на должность, что может привести к увольнению коллеги.  – Учить может быть дороже и дольше, чем привлечь со стороны |
| Внешние | – Приносят «свежую струю», «свежий взгляд», новые знания в организацию.  – Позволяют использовать положительный опыт других компаний – у нас в организации это пробовали, не работает, а это пробовали – работает.  – Реклама организации на внешнем рынке | – Снижает лояльность сотрудников внутри организации.  – Ошибка подбора – не того взяли.  – Более долгая адаптация |

Где искать кандидатов. Работные сайты, соцсети, сайты знакомств, профильные выставки, рекомендации преподавателей (МВА), отраслевые встречи. Еще один способ – бары, например, в барах рядом с IT-компаниями ищут «айтишников».

Виды интервью

1. Структурированное интервью. Заранее готовят список 10–15 вопросов. Их задают всем кандидатам, на основании ответов выбирают кандидатов.
2. Телефонное интервью. Длительность – час-полтора. Часто используют при подборе в организации, если развита филиальная сеть.
3. Групповое собеседование. Подобное собеседование проводят при поборе охранников, продавцов в залы розничной сети. Например, проводили подбор в розничную сеть. Брали сотрудников без опыта, проводили тренинг продаж, затем бизнес-тренер писал рекомендации, кто способен, кто быстро хватает информацию.
4. Стресс-интервью. Проводят с теми, у кого в ежедневной работе бывают стрессовые ситуации, например, переговоры.
5. Биографическое интервью. Большая часть рекрутеров просит рассказать о последнем опыте работы.
6. Кейс-интервью. Соискателю предлагают решить кейс, связанный с деятельностью организации. Во время решения кейсов выявляются недостатки и достоинства кандидата.
7. Неструктурированное интервью. Выполняют профессионалы. В нужный момент вгоняют в стресс, задают вопрос по прошлому опыту и т. п. То есть используют разные виды интервью.

Сбор рекомендаций

После того, как кандидат прошел собеседования, приходит время для сбора рекомендаций. Чтобы этот процесс прошел эффективно, надо придерживаться ряда правил:

* Надо информировать кандидата о сборе рекомендаций;
* Надо искать контактных лиц, которые могут дать достоверную информацию. Этими лицами могут быть: непосредственный руководитель кандидата, сотрудники департамента по работе с персоналом, руководитель смежного подразделения. Важно стараться не использовать контакты, которые предоставляет сам кандидат. Есть специальные группы HR в соцсетях, где можно выяснить нужную информацию о соискателе;
* Следует обзвонить последние места работы (за последние 5 лет).

По итогам надо составить отчет. Форму отчета стоит разработать заранее. Туда надо включить вопросы для проверки информации. Еще надо включить вопросы, с помощью которых можно определить сильные и слабые стороны кандидата, а также, как сотрудник уволился из организации.

Пример. Чтобы узнать слабые стороны кандидата можно задать такой вопрос рекомендателю: на что при управлении кандидатом стоит обратить внимание будущему работодателю. Из желания помочь соискателю, руководитель начинает рассказывать о его слабых сторонах. Можно также спросить, взяли бы к себе на работу обратно в компанию, на какую должность.

Пример анкеты для сбора рекомендаций

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вопросы | Компания | | |
| 1 | 2 | 3 |
| ФИО рекомендателя |  |  |  |
| Телефон организации (рекомендателя) |  |  |  |
| Период работы кандидата в организации |  |  |  |
| Должность кандидата |  |  |  |
| Какие сильные и слабые стороны кандидата Вы могли бы выделить? |  |  |  |
| Почему он ушел из организации? |  |  |  |
| Какие отношения складывались с коллегами? |  |  |  |
| Какая должность, по Вашему мнению, была бы для него предпочтительней? |  |  |  |
| Когда кандидат был более продуктивным – работая в команде или самостоятельно? |  |  |  |
| Как Вы оцениваете его потенциал? Планировался ли карьерный рост внутри организации? |  |  |  |
| На что при управлении кандидатом обратить внимание его будущему руководителю? |  |  |  |
| Если была бы возможность взяли бы обратно кандидата к себе в компанию? На какую должность? |  |  |  |

Job offer (джоб оффер)

Job offer – показатель уровня развития организации и кандидата. Бывает, сотрудник выходит на работу, но по факту он не понял, какие у него обязанности, какую сумму будет получать и т. д. Чтобы этого не было, каждый пункт Job offer следует проговорить или подписать. Вот что надо включить в Job offer:

* дата выхода на работу;
* должность;
* подразделение;
* подчинение;
* функционал;
* задачи;
* KPI (по каким результатам будет ясно, что человек прошел испытательный срок);
* компенсационный пакет (бывает так: работник думает, что это оклад и будут премии, а компания подразумевает, что зарплата в три раза меньше, а остальное премии и все это – компенсационный пакет);
* режим работы;
* испытательный срок (как кандидат поймет, что он прошел испытание).
  1. Порядок оценки эффективности системы подбора в организации

Показатели эффективности подбора. Во-первых, не следует использовать слишком много показателей. Оптимально – выбрать 4-7 показателей. Во-вторых, стоит присвоить каждому показателю свой вес, причем вес одного показателя не должен быть ниже 10%, иначе сотрудник не будет стремиться выполнить этот показатель. При помощи веса можно донести, какой показатель наиболее важен в настоящее время. В-третьих, установите целевое значение для каждого показателя. В-четвертых, увяжите KPI с оплатой труда и с планами развития.

Примеры KPI для сотрудников службы подбора

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Методика расчета | Периодичность |
| Количество открытых вакансий | Количественные данные | Месяц / год |
| Количество закрытых вакансий | Количественные данные | Месяц / год |
| Нагрузка рекрутера | Процент вакансий рекрутера от общего количества вакансий в организации | Месяц / год |
| Коэффициент результативности подбора | Процент закрытых вакансий к общему количеству вакансий менеджера | Месяц / год |
| Коэффициент результативности рекрутера | Процент закрытых менеджером вакансий к общему количеству закрытых вакансий организации | Месяц / год |
| Выполнение нормативов по срокам закрытия вакансий | Процент закрытых вакансий в срок к общему количеству закрытых вакансий | Месяц / год |
| Длительность закрытия вакансий | Средний срок закрытия, дней | Месяц / год |
| Выполнение плана подбора | План / факт | Месяц / год |
| Процент укомплектованности ШР | План / факт | Месяц / год |

Качество организации процесса. Соискатель, даже если компания не берет его на работу, – это клиент, который представляет компанию на рынке труда. То, как обращаются с кандидатом на собеседовании, важный индикатор для организации. Если ему ничего не объяснили, то кандидат принимает решение, что он тут не останется. Дальше он распространит негатив.

Можно ввести лист обратной связи от соискателя. С его помощью можно контролировать качество работы отдела рекрутинга.

Приходит соискатель, потом по электронной почте он получает маленькую анкету с просьбой высказать свое мнение. Можно сделать активную ссылку на документ. Так руководитель отдела подбора может понять, где слабые стороны у подчиненных. Кандидат, если у него есть негатив, сделает «слив» организации и уже вряд ли он выскажет это кому-то еще. Анкета включает 5–6 главных вопросов.

Таким образом, **подбор персонала** — это важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва. Ключевым звеном в процессе подбора персонала можно назвать определение адекватных требований к кандидатам. Документированной основой для разработки таких требований являются должностная инструкция и профессиограмма.

Контрольные вопросы:

1. Порядок построения системы подбора в организации.
2. Методы подбора персонала.
3. План подбора на год.
4. Инструмент «воронка подбора».
5. Порядок проведения подбора персонала.
6. Порядок оценки эффективности системы подбора в организации.

Ключевые понятия: персонал, подбор персонала, методы подбора, воронка подбора, оценка эффективности, система подбора, KPI, служба подбора персонала.

Глава 8. Современные креативные методы поиска и оценки кандидатов

* 1. Стажировка

Стажировка - деятельность по приобретению опыта работы или повышение квалификации по специальности, а также работа по специальности в течение определённого [испытательного срока](https://ru.wikipedia.org/wiki/Испытательный_срок_(трудовое_право)), называемого испытательным стажем, для определения возможности зачисления на штатную должность. Стажировка предполагает обучение работника в процессе трудовой деятельности и является одной из форм [повышения квалификации](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=Повышение_квалификации&action=edit&redlink=1).

Стажировка дает возможность предварительно посмотреть на потенциального сотрудника «в деле», которое затем может стать его основной работой.

Стажировка позволяет оценить будущего работника организации в работе.

Назначение разных видов стажировок:

* Стажировка для студентов (недооцененный компаниями инструмент):
* Возможность отобрать потенциальных сотрудников и сформировать «кадровый запас» на конкретные должности;
* Поиск и отбор «талантов»;
* Испытание и оценка стажеров в ходе выполнения различных видов работ, подбор (методом перебора) тех работ, в исполнении которых он наиболее эффективен;
* Подбор «индивидуальной зоны успешности» для каждого стажера;
* Возможность научить будущих работников выполнению тех функции, которые они будут выполнять на основном месте работы;
* Адаптация работника при приеме на работу.
* Стажировка для сотрудников из других подразделений организации:
* Поиск кандидата на вакансию из других подразделений;
* Оценка в ходе стажировки (справится ли кандидат с такими видами работ и с такими задачами, которые требуются по данной вакансии);
* Ротация персонала внутри организации;
* Расширение возможностей карьерного и профессионального роста для сотрудников;
* Оптимизация взаимодействия между подразделениями (сотрудники лучше начинают понимать функционал и задачи других подразделений).
* Стажировка для сотрудников из других регионов:
* Поиск кандидата на вакансию из организации, но из других региональных подразделений;
* Релокация персонала внутри организации (по однотипным должностям);
* Формирование межрегионального резерва на типовые должности.
  1. Внешние конкурсы
* Профессиональные конкурсы.
* Возможность сразу выбрать лучших в определенной профессиональной сфере и с определенными, уже сформированными профессиональными компетенциями;
* Необходимость оценки зачастую отпадает (сам конкурс и является оценкой профессиональных компетенций);
* Формирование внешнего резерва на определенные типы должностей;
* Формирование базы данных экспертов (могут дать рекомендацию и/или внешнюю оценку кандидатам).
* Конкурсы студенческих работ.
* Возможность выбрать будущих работников по их результатам;
* Формирование «студенческого» резерва организации;
* Прием на работу до завершения обучения, с неоконченным высшим или средним профессиональным образованием (если это возможно по должности).
* Чемпионаты рабочих и инженерных профессий «Молодые профессионалы». (Ворлдскиллс) – 50 профессий (из них более сорока – из перечня топ-50 наиболее востребованных и перспективных профессий на рынке труда)
* Возможность увидеть кандидатов в деле;
* Отбор (набор) кандидатов из числа студентов колледжей на дефицитные (сквозные) рабочие профессии;
* Чемпионаты проходят во всех регионах страны – можно найти кандидатов в любом регионе;
* Проводятся отраслевые чемпионаты проводятся по отдельным компетенциям – можно выбрать лучших из лучших по конкретной профессии (электромонтаж, например).
  1. Внутренние конкурсы
* Закрытый конкурсный отбор.
* Отбор на вакансию из числа сотрудников организации (не нужно адаптировать к самой организации);
* Можно провести как в заочной (например, разместив задания на внутреннем портале), так и в очной форме;
* Перспективы карьерного и профессионального роста для сотрудников;
* Оценка потенциала работников и формирование внутреннего резерва на определенные должности.
* Открытый конкурсный отбор.
* Оценка востребованности и конкурентности вакансии на рынке труда (количество и качество откликов);
* Сравнение уровня внутренних и внешних кандидатов;
* Формирование «внешнего кадрового запаса»;
* Очный отбор позволяет смоделировать условия будущей работы кандидата;
* Очный отбор позволяет смоделировать взаимодействие кандидата с другими позициями (что особенно важно для управленческих должностей, особенно для топ-менеджмента).
  1. Краудсорсинг

Краудсорсинг — привлечение к решению тех или иных проблем инновационной производственной деятельности широкого круга лиц для использования их творческих способностей, знаний и опыта по типу субподрядной работы на [добровольных началах](https://ru.wikipedia.org/wiki/Волонтёрство) с применением [инфокоммуникационных технологий](https://ru.wikipedia.org/wiki/Информационные_технологии).

На основе любых краудсорсинговых проектов можно отобрать кандидатов на вакансии, оценив их способности на основе их участия в проекте

Может быть получено два результата сразу = решенная задача + кандидат

Эффективно для позиций, на которые требуется подбор большого количества кандидатов для решения типовых задач

Также эффективно для позиций, по которым требуются нестандартные подходы к решению задач

\*Требуются вложения в краудсорсинговую платформу

Таким образом, применение рассмотренных методов позволяет:

* обеспечить широкий охват (набор) кандидатов;
* проверить кандидатов «в деле», в ходе решения ими практических задач;
* выбрать из числа кандидатов наиболее подходящих (сравнить их «в деле»);
* сделать сам процесс поиска и отбора максимально эффективным и результативным;
* сократить собственные расходы организации на поиск и оценку кандидатов (в ряде случаев).

В итоге, применение таких нестандартных методов подбора кандидата, который будет максимально точно соответствовать исходным требованиям к должности и функционалу, позволяет минимизировать расходы на процесс поиска, оценки и отбора кандидатов, а также, возможно, уменьшить время на процесс поиска и отбора.

Контрольные вопросы:

1. Стажировка в организации.
2. Внешние конкурсы.
3. Внутренние конкурсы.
4. Краудсорсинг.
5. Резюме-как составить?

Ключевые понятия: поиска кандидатов, оценка кандидатов, стажировка, организация стажировок, краудсорсинг, резюме

Глава 9. Разработка и внедрение системы обучения персонала

* 1. Технология эффективного обучения персонала организации и выбора

внешних провайдеров

Цель обучения.

На процесс обучения у каждого свой взгляд:

* 1. Для работодателя — это всегда затраты. Организации нужен готовый персонал, с готовыми компетенциями, бюджет нужно экономить.
  2. Для сотрудников – одно из важнейших конкурентных преимуществ работодателя.

Рассмотрим кейс: «Как быстро обучить персонал?»

«В период кризиса 2008 года в банке оптимизировали бюджет на персонал и сократили затраты на обучение. Были полностью свернуты все образовательные программы. После выхода из кризиса персонал вновь стали набирать, появилась потребность в обучении. Требуется быстро восстановить обучающие программы под задачи розничного сегмента, причем в многочисленных филиалах банка. Каким образом это можно сделать?»

Цель обучения – изменить рабочее поведение сотрудников, чтобы компания быстрее достигала бизнес-показателей, установленных акционерами.

Процесс подготовки обучения состоит из определенных этапов:

1. Определить цели обучения;
2. Провести оценочные мероприятия и определить, уровень подготовки, знаний и навыков сотрудников, чтобы понять, каким должно быть обучение – по содержанию и по срокам;
3. Сформировать бюджет на обучение.

Основные сложности, с которыми сталкиваются при обучении:

* 1. Рядовые сотрудники не готовы учиться и менять свое поведение (лень, сопротивление персонала, нежелание демонстрировать требуемое поведение);

1. Руководители среднего звена не хотят учиться, так как считают, что и так все знают и умеют;
2. Топ-менеджеры сопротивляются вовлечению в обучение.

Следовательно, цели обучения всегда должны быть связаны со стратегией организации. А также с каждой категорией сотрудников могут возникнуть разные трудности в процессе обучения. Эти сложности необходимо знать и уметь с ними работать.

Чему и кого учить

Для каждой категории сотрудников необходимо составлять свою программу обучения и развития:

1. У топ-менеджеров необходимо развивать ключевые стратегические компетенции (стратегическое мышление, лидерские навыки, управление проектами и управление бизнес-процессами)
2. У менеджеров среднего звена необходимо развивать:

* soft skills (мотивация, лидерство, работа в команде, тайм-менеджмент, проведение презентаций, продажи, личное развитие);
* делегирование ответственности;
* контроль работы подчиненных;
* постановка задач;
* навыки по командообразованию.

1. У рядовых исполнителей нужно развивать ключевые компетенции:

* знание продукта, его ассортимента (услуги или товары, которые продает компания);
* стандарта продаж;
* знание логистики (работа склада);
* знание законодательства.

Виды и способы обучения

Виды обучения:

* массовое и индивидуальное;
* внешнее и внутреннее;
* очное и дистанционное.

Групповое обучение можно организовывать на каждом уровне, как среди руководителей высшего звена, так и среди рядовых сотрудников.

Индивидуальное обучение, как правило, проводится для топ-менеджеров, сотрудников кадрового резерва, узкоспециализированных специалистов. Учить стоит только тех, кто этого заслуживает!

Если материал несложный, связан с изучением продуктов организации и направлен на массовое обучение, то его можно представить в виде модулей, и организовать обучение собственными силами. Главное для HR-службы – работать в плотной связке с бизнес-подразделениями.

Если для качественного обучения требуются дополнительные сложные материалы, требующие законодательства и экспертизы (кейсы, тесты), которые внутренними силами подготовить не получится, то имеет смысл обратиться к внешним провайдерам.

Пользуясь услугами внешних провайдеров, стоит помнить, что за любые доработки программ обучения консультанты потребуют доплату. Поэтому сразу ставьте четкие задачи, делайте конкретные запросы, что вы хотите получить по результатам обучения, проводите тендеры. Получив от внешних тренеров технологию обучающего мероприятия, адаптируйте ее для более низких уровней персонала.

* 1. Алгоритм организации обучения в организации

Если HR-службе предстоит организовать обучение сотрудников организации самостоятельно, то следует придерживаться следующего алгоритма:

Шаг 1. Определить цели обучения персонала (на уровне должности, структурного подразделения, организации в целом)

* Отвечаем на вопрос: «Для чего учим сотрудников?» Например, чтобы ускорить адаптацию, в связи с закупкой нового оборудования и т. п.;
* Сформулировав цель, определяем приоритетные области обучения.

Шаг 2. Составить программу обучения

* + Отвечаем на вопрос: «Чему будем учить сотрудников?» Например, алгоритмам работы на определенной позиции;
  + Составляем список знаний и умений, которым необходимо обучить сотрудников, занимающих разные должности.

Шаг 3. Выбрать методы обучения

* + Отвечаем на вопрос: «Как будем учить сотрудников?» Например, дистанционно (электронные курсы), путем изучения регламентов работы и т. п.;
  + Планируем процесс обучения, увязываем цели, содержание и методы обучения, определяем круг ответственных лиц

Шаг 4. Разработать методические материалы

* + Отвечаем на вопрос: «С помощью чего будем учить сотрудников?» Например, с помощью электронной программы, текстовых документов, книг, разъяснений наставника, методических пособий, инструкций и т. п.;
  + Готовим методические разъяснения для наставников, распечатываем необходимые регламенты, делаем подборку полезных книг, заказываем дистанционные курсы.

Шаг 5. Оценить эффективность проведенного обучения

* + Разрабатываем стандарты оценки эффективности;
  + Оцениваем, насколько полно сотрудники применяют в работе полученные знания.

Шаг 6. Составить прогноз образовательных потребностей организации на будущее

* + Анализируем частоту (стихийно, постоянно, периодически) и качество обучения (внутренними силами, с помощью провайдера);
  + Общаемся с руководителями на предмет внедрения новых технологий, изменения регламентов работы и т. п.;
  + Составляем аналитические отчеты, планы и т. п.

Материалы для обучения должны быть яркими, с наглядными примерами, показать риски, стандарты, чтобы заинтересовать слушателей. Для этого привлекайте к разработке пособий дизайнеров и художников.

Как рассчитать расходы на обучение персонала

У каждой организации свои возможности и бюджеты. В западных компаниях есть грейды, есть карьерные лестницы, есть понимание, что сотрудник должен расти, что в сотрудника надо инвестировать определенное количество денежных средств в год. Руководство казахстанских компаний закладывает на обучение персонала процент от фонда оплаты труда (ФОТ) – от 1% до 10%. Все зависит от финансовых возможностей организации, реальной заинтересованности в обучении, его целей и количества модулей обучения. 300 000 тенге за тренинг на 20 человек – это средняя стоимость обучающего мероприятия в Астане. При проведении региональных обучающих мероприятий, профессиональных конференций (если речь идет об очной группе, а не дистанционном формате) не забудьте заложить в бюджет командировочные расходы, расходы на проживание. Эти расходы ложатся на подразделение-заказчик. Дешевле проводить обучение для региональных филиалов не в Астане.

Этапы развития системы внутреннего обучения по мере роста организации:

Этап 1. Компания только что создана

Форма обучения: стихийное наставничество. Реализуется непосредственным руководителем

Этап 2. Компания растет, штат сотрудников увеличивается

Форма обучения: наставничество, внутренние и внешние тренинги. Реализуется менеджером по персоналу или внутренним тренером

Этап 3. Компания укрупняется, проводит реорганизацию, слияние

Форма обучения: наставничество, внутренние и внешние тренинги. Реализуется отделом по обучению персонала

Этап 4. В организации стабильный рост, пик ее развития

Форма обучения: наставничество, внутренние и внешние тренинги, дистанционные курсы. Реализуется корпоративным университетом

Как часто нужно учить?

Частота обучения зависит от задач организации, тематики обучения, от категории обучающихся работников, от территориальной распределенности организации.

Обучение для линейного персонала (работа с клиентами, навыки презентации, знание продукта и ассортиментного ряда, управление конфликтами, работа с возражениями, знание законодательства, знание программного обеспечения) можно проводить раз в квартал. При этом необходимо привлекать руководителей в качестве наставников, мотивировать персонал, контролировать процесс обучения и закреплять полученные знания. Постоянно проверять, используют ли сотрудники новые навыки в своей работе, меняется ли их рабочее поведение с помощью исследования «тайный покупатель» или чек-листов.

Для кадрового резерва и среднего менеджмента подойдет обучение (управление персоналом, навыки презентации, делегирование полномочий, знание нормативной документации), которое проводится в организации с периодичностью один раз в полгода. Такие мероприятия должны быть яркими и интересными. Их можно разделить на определенные модули, которые сотрудники будут последовательно проходить.

Для топ-менеджеров подойдет индивидуальное обучение. Сделайте так, чтобы оно было ярким.

Не забывайте кроме прикладных вещей, проводите командообразующие мероприятия, для формирования корпоративной культуры и командного духа.

Когда необходимо открывать корпоративный университет

Расходы на такой вид обучения очень большие (большие площади, большой штат сотрудников), поэтому корпоративные университеты, как правило, открываются в очень крупных компаниях. Корпоративные университеты (КУ) ценны в модульных программах (когда курс обучающих мероприятий занимает 1,5-2 года), тем, что в КУ можно проводить массовые обучающие мероприятия.

Таким образом, ключевые компетенции, которые необходимо развивать, различны для каждой категории сотрудников. Например, для топ-менеджеров это может быть лидерский потенциал, для менеджеров среднего звена – контроль за работой подчиненных, для рядовых исполнителей – знание ассортимента и услуг, которые оказывает компания. Бюджет на обучение зависит от финансовых возможностей организации и целей обучения. В любом случае обучение должно помогать достигать бизнес-целей организации.

Контрольные вопросы:

1. Технология эффективного обучения персонала организации и выбора внешних провайдеров.
2. Алгоритм организации обучения в организации.

Ключевые понятия: обучение сотрудников, внутреннее обучение, система обучения, алгоритм, технология эффективного обучения

Глава10. Управление талантами. Кадровый резерв

* 1. Понятие «кадровый резерв»

Кадровый резерв – это отбор лучших сотрудников организации для дальнейшего продвижения и развития.

Кадровый резерв предполагает карьерный рост в прямом смысле этого слова. А что делать, если сотрудник ценный, но не готов ждать повышения? Кадровый резерв может быть и горизонтальным. Например, расширение зоны ответственности или ротация между отделами.

Одна из задач отдела персонала – обеспечить бесперебойность бизнес-процессов. Формирование кадрового резерва поможет в решении этой задачи.

Система кадрового резерва (СКР) является комплексным инструментом управления и ее основными целями является:

* снижение текучести персонала;
* повышение лояльности;
* снижение среднего срока закрытия вакансий;
* снижение средних затрат на закрытие вакансии;
* улучшение бренда организации как работодателя;
* сохранение контроля над фондом оплаты труда;
* улучшение среднесрочного планирования в организации;
* повышение эффективности расходной части HR бюджета;
* повышение репутации HR департамента в организации.

У работников, которые отбираются в кадровый резерв, должна быть высокая вовлеченность. Следует проводить оценку лояльности сотрудников не реже, чем раз в год, чтобы всегда иметь актуальную информацию об уровне вовлеченности персонала.

10.2 Развитие персонала и работа с кадровым резервом

Создание СКР в организации – длительный и сложный процесс, который осуществляется в несколько этапов.

1 этап – получить поддержку руководства, т.к. любые кадровые изменения в организации не могут быть осуществлены без санкций руководителей; в случае возникновения необходимости вопрос о финансировании системы также решается руководством организации.

2 этап – проведение аудита системы управления персоналом, т.к. возможно, что часть инструментов уже в организации существует.

3 этап – создание и внедрение отсутствующих частей системы кадрового резерва, например, профилей должностей, системы оценки и аттестации персонала, системы индивидуальных планов развития сотрудников и т.д.

4 этап – измерение показателей, чтобы впоследствии можно было оценить эффективность СКР. Перед внедрением СКР необходимо знать показатели текучести кадров, стоимость и сроки закрытия одной вакансии, удовлетворенность персонала возможностями профессионального и карьерного роста, процент сотрудников, которые готовы рекомендовать компанию своим знакомым как хорошего работодателя, темп роста фонда оплаты труда за последние два-три года и т.д.

5 этап – внедрение СКР, где обязательными моментами являются, например, собрания, на которых сотрудникам объясняется суть и преимущества СКР, принципы ее работы.

Для успешного внедрения в организации СКР необходимо обучение руководителей, которым принадлежит ключевая роль в создании индивидуальных планов развития, рекомендации своих сотрудников для занесения в кадровый резерв, обучении персонала и т.д. Они должны быть мотивированы на то, чтобы СКР в организации работала эффективно. Способы мотивации в каждом конкретном случае зависят от политики организации.

Опыт показывает, что заметные результаты от внедрения СКР появляются, как правило, уже в течение года. Эта система широко используется в компаниях, штат которых превышает 100 человек.

Помимо формирования кадрового резерва, следует также заниматься развитием персонала. Развитие персонала – это комплекс мероприятий, направленных на **повышение профессиональной и управленческой компетентности сотрудников** для увеличения производительности труда и рентабельности бизнеса, сокращения производственных и экономических потерь, связанных с влиянием человеческого фактора.

Организация, стремящаяся сохранить своё **конкурентное преимущество** и занять лидирующие позиции на рынке, нуждается в сотрудниках, владеющих современными знаниями и технологиями, способными эффективно применить их на практике. Квалифицированный персонал является движущей силой организации на пути к достижению её стратегических целей.

При этом важно понимать, что **эффективность сотрудника** зависит не только от его профессионализма и опыта, но и от отношения к работе, а также от наличия организационных барьеров, препятствующих достижению максимальных результатов.

* 1. Подходы к формированию кадрового резерва

Глобально существует два подхода, которые следует выделить при формировании кадрового резерва.

Первый подход достаточно механический – это формирование кадрового резерва под существующие должности.

В организации существует ряд руководящих позиций. Сотрудники, входящие в кадровый резерв, готовятся для этих конкретных должностей. При таком подходе возникает большой риск того, что резервисты не получат дальнейшего продвижения и просто уйдут из организации, если конкретные должности не освободятся в ближайшей перспективе.

Подход второй - формирование пула талантливых сотрудников без привязки к должностям.

В кадровый резерв отбирают тех работников, которые показывают выдающиеся результаты и имеют желание расти и развиваться. Пул таких сотрудников не привязывается к конкретным должностям. Резервисты при таком подходе могут занимать любые позиции, если продемонстрируют необходимые навыки и знания.

Значит, что здесь важно? Плюсы, совершенно понятно, что у организации появился пул талантливых людей, которых вы не завязываете на формальную организационную структуру. Этих людей можно использовать не только ввысь, потому что для кого-то кадровый рост, карьерный рост – это вширь и вглубь.

HR правильно строит кадровый резерв, когда не цепляет должности начальника отдела, начальника департамента и т.д., когда он говорит: «Дорогой, ты в пуле талантливых людей, у тебя высокий уровень квалификации и компетенций, мы тебя растим и развиваем для того, чтобы использовать так, так и так…». У вас появляется вариативность для того, чтобы: А) людям не обещать того, что вы не сможете никогда исполнить; Б) люди просто по-человечески правильно понимают, что они лучше многих из тех соседей, которые сидят рядом, что уже является очень интересной мотивационной составляющей.

Поэтому, когда говорим про подходы к формированию кадрового резерва, значит, мы говорим о следующем: мы можем использовать механистический подход, и тогда это привязка, список, гарантии, обязательства. И, если человек не видит перспективы – он встает и уходит.

Вторая тема – это вычленение пула талантливых людей, это неформальный подход, это привязка не к конкретным должностям, а к бизнес-процессам, к конкретным бизнес-задачкам, к проектному управлению. И человеку всегда можно такую морковку нарисовать.

Это такой неформальный подход, который не является общепринятой практикой.

Итак, кадровый резерв необходим, чтобы быстро закрывать вакансии, экономить расходы на подбор персонала, развить и удерживать ценных сотрудников организации. Существуют разные подходы к формированию кадрового резерва. Один, при котором резервисты привязываются к конкретной должности, другой, при котором создается пул талантливых сотрудников без привязки к конкретной позиции.

* 1. Программы по развитию талантливых сотрудников

Что делать, если руководители не заинтересованы в подготовке преемников?

Аргументы, способные изменить их подход к этому:

* Работа с талантами проводится для того, чтобы удержать их в организации. Иначе они уйдут;
* В любом подразделении должны быть работники, которые могут подстраховать руководителя и заменить его во время его отсутствия;
* Любой управленец, который мечтает о дальнейшем продвижении по карьерной лестнице, должен подготовить себе преемника.

В современном мире одним из конкурентных преимуществ любой организации является персонал, его знания, уровень квалификации и эффективность. В условиях жесткой конкуренции организации вынуждены постоянно совершенствовать свои подходы по работе с персоналом, не только для привлечения новых эффективных работников, но и прежде всего для удержания существующих. Ведь развитие работников сегодня – это инвестиции организации в будущем. Особое внимание заслуживают талантливые работники: образованные, квалифицированные, целеустремленные, сообразительные, инновационные, ответственные, быстро обучаемые, идущие в ногу со временем, знающие себе цену.

Сейчас именно за таких «звезд» идет борьба, работодатели конкурируют друг с другом, предлагая талантам различные условия и мотивационные пакеты. Их не легко найти и трудно удержать, как управлять такими сотрудниками?  В чем их интерес и мотивация? Искать или развивать собственных? Порой вопросов больше чем ответов, тем не менее, организации совершенствуют имеющиеся и внедряют новые программы по работе с талантливыми работниками.

Существует очень много программ, направленных на работу с талантливыми работниками и в каждой организации они индивидуальны. В основном эти программы направлены на:

* мотивацию работников (как материальную, так и не материальную);
* развитие компетенций (профессиональных и поведенческих);
* планирование карьеры.

Приведем пример программы работы с талантами. Программа развития талантов (ПРТ) включает в себя 4 основных этапа: определение потенциальных и эффективных работников, развитие данных работников, оценка по итогам развития, назначение работника.

Этап первый – определение потенциальных и эффективных работников организации. Грамотное определение потенциальных и эффективных работников, является одной из сложных задач, особенно в крупных компаниях с большой численностью персонала. На что прежде всего стоит обратить внимание при выявлении данных работников: результаты оценки работников (оценка компетенций работников, оценка 360°, оценка по результатам тестирования, оценка индивидуальных целей, результаты ассессмент-центра и пр.), корпоративные достижения, мнение руководителя (коллег), инициативность и желание самого работника. Благодаря данным критериям отбора, будет сформирован пул потенциальных участников ПРТ.

Утверждение участников программы развития талантов и определение направлений для развития под задачи организации осуществляется на комитете ПРТ. По итогам комитета сформирован пул высокопотенциальных работников для дальнейшего развития и продвижения, каждому присваивается своя категория. Категории: «В» – развитие в рамках вертикальных позиций (менеджер по продажам – руководитель отдела продаж), «Г»-развитие в рамках горизонтальных позиций (менеджер по продажам автозапчастей (розница)-менеджер по продажам автозапчастей (опт), «Э» – расширение работником экспертизы в рамках той должности которую он занимает (при новых масштабных задачах, проектах, научно-исследовательская деятельность).

Этап второй – развитие участников ПРТ. После определения участников программы выстраивается персональная программа развития, под конкретные потребности бизнеса и с учетом слабых и сильных сторон участника. В течение 1 года работник активно развивается, используя наставничество, стажировки (в т.ч. и за рубеж), индивидуальный план развития, различные тренинги, семинары, дистанционное обучение. Основная масса задач направлена на развитие на рабочем месте. Исходя из персональной программы развития каждого работника, каждому определено свое время на развитие, минимум 1 год.

Этап третий – оценка участников программы развития талантов. Оценка развития участников программы осуществляется по итогам каждого года развития. На комитете ПРТ с учетом самооценки работника выносится решение об уровне развития работника, а также целесообразность продолжения участия в программе, возможная корректировка персональной программы развития, назначение участника на целевую позицию (новый проект/задача), либо исключение из программы.

Этап четвертый – назначение работника на целевую позицию (проект/задачу). По итогам 3 этапа ПРТ, с учетом успешной реализации программы развития, работник может быть назначен на новую позицию. Но на этом развитие данного работника не заканчивается, он входит в группу работников «Звезд».

Лидерство на рынке обеспечивается талантливым персоналом, поэтому иметь талантливых работников – это одно из конкурентных преимуществ любой организации. Для того чтобы в организации всегда были работники «Звезды» необходимо понимать ценности и предпочтения разных категорий персонала, строить индивидуальные программы развития для каждого из них, мониторить показатели вовлеченности и увольнения работников, а также следить за современными тенденциями рынка и деятельностью конкурентов.

* 1. Оценивание талантливых сотрудников организации

По каким признакам выбираем в кадровый резерв:

* Формальные признаки (образование, опыт сотрудника);
* На основе оценочных мероприятий;
* Мнение непосредственного руководителя;
* Результативность сотрудника;
* Мотивация сотрудника.

Возрастные критерии также влияют на решение, зачислять сотрудника в кадровый резерв или нет. Очень молодых сотрудников можно не включать в кадровый резерв, так как их карьера может сложиться совсем в другом направлении.

Факторы, которые всегда необходимо учитывать при формировании кадрового резерва:

* Ценности работника. У разных категорий сотрудников могут быть разные ценности;
* Численность организации. В компаниях с большой численностью персонала существует больше возможностей для организации кадрового резерва;
* Стратегия развития организации. Формирование кадрового резерва всегда нужно связывать с бизнес-задачами организации, чтобы понимать, на какие позиции и направления готовить специалистов.

Так может выглядеть шкала для оценки степени развития компетенции у кандидатов в резервисты:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Шкала уровней развития компетенции (от самого низкого до самого высокого) | | | | | |
| Компетенция и ее описание | Уровень понимания | Базовый уровень | Средний уровень | Сильный уровень | Лидерский уровень |
| Профессионализм – умение выполнять любую задачу на самом высоком уровне | Выполняет свои задачи своевременно и качественно | Выполняет задачи быстрее, чем требуется, при этом не страдает качество, быстро учится на своих ошибках | Хочет развиваться профессионально, сам посещает тренинги и курсы, берет уроки мастерства у коллег | Проводит неформальные тренинги, инициирует наставничество, хочет работать с молодыми, передавать им опыт | Делится с коллегами секретами своего профессионального мастерства, помогает им сделать так же, как и он |
| Сплоченность, вера в команду – умение объединять свои усилия с усилиями других, готовность выполнить работу на 100% | Хорошо работает в команде, своевременно информирует других, делится нужной информацией | Ждет позитивных результатов от команды, обеспечивает обратную связь, выказывает оптимистические ожидания | Выражает желание учиться у других (даже у подчиненных), стимулирует мозговые штурмы и дискуссии | Поддерживает других, помогает сотрудникам почувствовать свою силу и значимость. Публично благодарит лучших | Урегулирует конфликты, стремится создать команде хорошую репутацию, формирует дух сотрудничества |
| Клиентоориентированность – понимание того, что хочет клиент организации, и выстраивание своей работы под его потребности | Приветлив с клиентами, помогает им сориентироваться и выбрать то, что им действительно нужно | Разработал разные модели своего поведения, подстраивается под клиента в зависимости от ситуации | Рекомендует продукцию/услуги, рассказывает о возможных проблемах/нюансах, иногда может убедить | Выработал подход к каждому клиенту, старается предотвратить негативные ситуации в пользу клиента | Умеет преодолевать возражения клиента, выстраивает стратегию убеждения и презентацию на основе фактов, а не догадок |

Мы принимаем людей по формальным признакам. Формальные критерии – это анкетные данные, то, что человек закончил, какую специализацию имеет. Очевидно, что когда мы говорим про формальные вещи, мы делаем некий мейпинг, накладываем квалификацию на то, что нас интересует.

На примере организации Pfizer. Оценку личных качеств талантливых сотрудников в организации проводят по следующим компетенциям:

* умение брать на себя ответственность;
* способность принимать на себя решение в нестандартной ситуации;
* коммуникабельность;
* работоспособность;
* готовность обучаться и расти вместе с компанией;
* нацеленность на высокие результаты;
* склонность к работе в команде.

Дальше начинаются все неформальные вещи. Что же еще за этим человеком стоит, если мы его хотим оценить и включить в кадровый резерв.

Оценка для того, чтобы человек был включен в кадровый резерв – это огромный пласт мероприятий и его нужно провести правильно, потому что наличие кадрового резерва – это результат целого ряда оценочных мероприятий. Список резервистов – это финал большой работы, которую делают HR-ы совместно с линейным менеджментом по лучшим технологиям, по лучшим практикам.

Оценочные процедуры могут быть самые разные.

Конечно, нам важно посмотреть, какие у человека управленческие компетенции, потому что мы готовим резерв преемника. Потому что нам важно, чтобы человек через определенный промежуток времени стал классным руководителем. Классный руководитель – это большое искусство. Про это написано сотни книг, но единицы людей являются классными руководителями. У нас хорошие специалисты, хорошие люди, хорошие парни, хорошие дамы в бизнесе, но хороший руководитель – это редкость. Соответственно, можно использовать тестирование. Это нормальная процедура. Кандидат садится и заполняет тест. Вы получили некоторые результаты. Эти результаты, как правило, очень объективны. Что они показывают. Они показывают, насколько высок уровень управленческой компетенции, как он принимает решение, как он распределяет задачи, как он работает с подчиненными. Вопросы там задаются правильно и не в лоб. Вопросы задаются парно. И если человек завышает мнение о себе или занижает, это видно.

Совершенно точно, при формировании пула резервистов высококвалифицированных, умных, образованных - фактор внутренней мотивации человека обязательно должен учитываться.

При формировании кадрового резерва мы учитываем (снизу-вверх):

* внутреннюю мотивацию самого человека на движение по карьере, либо на профессиональное развитие;
* учитываем результаты оценочных процедур, т.е. его вклад в его результативность;
* учитываем результаты тестирования;
* с точки зрения роли в команде;
* с точки зрения управленческих компетенций, какой он как руководитель.

И, конечно, мы слушаем мнение непосредственного руководителя, давая ему весь материал, что у человека таланты такие-то и, такие-то, вот это он может, вот это он не может, здесь нужно расти.

И дальше мы смотрим у непосредственного руководителя, например, у директора департамента: «А это для вас те самые ключевые?».

Хочу сказать следующее, что в моей практике при прохождении всех этих процедур, я видела ситуации, когда непосредственный руководитель в силу личностных субъективных оценок «мочил лучших» и дальше спорил с HR–ами до посинения о том, что в кадровом резерве должны быть другие люди.

Для чего я это говорю? Я это говорю, для того, что HR – носитель уникальной экспертизы. И линейный менеджер, получив правильную информацию, правильно скомпанованную, правильно сделанную, в которой нет субъективных оценок HR-а (HR ведь любит давать субъективную оценку – нравится - не нравится, хороший - плохой). В данном случае нужно стараться убрать все это. И тогда линейному менеджеру крайне сложно бороться с HR– ом (а линейный менеджер любит бороться с HR– ом), доказывая собственную значимость. Они видят фактуру, и они вынуждены правильно и красиво согласовывать (мы же не можем делать тайный кадровый резерв, который где-то в анналах спрятан под замком, а менеджеры об этом совершенно знать не будут).

Таким образом, программу по отбору сотрудников в кадровый резерв необходимо четко продумать, чтобы всем участникам было понятно, по каким критериям проходит отбор и зачисление. Важным моментом является организация обратной связи с теми, кто прошел в кадровый резерв, и особенно с теми, кто не прошел.

Контрольные вопросы:

1. Понятие кадровый резерв.
2. Развитие персонала и работа с кадровым резервом.
3. Подходы к формированию кадрового резерва.
4. Программы по развитию талантливых сотрудников.
5. Оценивание талантливых сотрудников организации.

Ключевые понятия: кадровый резерв, таланты, управление талантами, развитие персонала, формирование кадрового резерва, оценивание сотрудников

Глава 11. Индивидуальные планы развития

* 1. Планирование карьеры сотрудников

Карьера – это результат осознанной позиции, поведения человека, который приводит к должностному и профессиональному росту.

Основные плюсы планирования карьеры сотрудников:

* каждый сотрудник точно знает свои задачи, рабочее время будет тратиться эффективно;
* возможность отсеивать неподходящие кадры и вкладывать в развитие только тех сотрудников, которые удовлетворяют требованиям организации;
* возможность воспитывать управленческие кадры внутри организации, создать кадровый резерв.

Плюсы для сотрудников:

* точные задания с первого дня работы;
* сотрудники знают, что должны делать, чтобы расти внутри организации (горизонтально или вертикально);
* возможность повышать квалификацию в выбранном направлении.
  1. Виды карьеры

Процесс карьерного роста отражает получение ценностей и благ, признаваемых организацией и обществом. Существуют разные виды карьеры, рассматривающие ее в профессиональном и деловом аспектах. Первый подход предусматривает градацию по наличию специальных навыков или их отсутствию, а вторая позиция позволяет оценить направление развития сотрудника в организации.

Различают два вида профессиональной карьеры:

* Специализированная. В этом случае сотрудник растет исключительно в рамках своей профессии. Постепенное прохождение стадий возможно, как в одной организации, так и в других организациях. Главным условием остается соблюдение рамок специализации. Переход между компаниями возможен в случае предложения лучших условий: повышение оплаты труда, наличие перспектив продвижения по службе или изменение иных важных моментов работы.
* Неспециализированная. Данный тип популярен в Японии, где полагают, что руководитель обязан уметь работать в любом отделе организации. Такой подход предусматривает прохождение сотрудником нескольких отделов перед выходом на руководящую должность. При этом срок пребывания на одной должности не превышает три года.

Что касается деловой карьеры, то различают пять основных видов:

1. Центростремительная (скрытая) карьера. Под ней понимается приближенность к руководящему составу, благодаря личным отношениям с начальством и развитые деловые связи вне фирмы. Такой сотрудник может не занимать руководящего поста, но иметь более широкий доступ к информации и зарплату выше, чем у других сотрудников, работающих в аналогичной должности.
2. Вертикальный вид. Под ней понимается последовательный подъем по карьерной лестнице с повышением оплаты услуг сотрудника.
3. Горизонтальный тип. Предполагает временное повышение в должности (руководство краткосрочным проектом), расширение обязанностей или переход в другую сферу работы.
4. Внутриорганизационное развитие. Каждая стадия профессионального роста (от обучения до выхода на пенсию) проходит внутри организации. Такой тип характерен для Америки и Японии.
5. Межорганизационный вид. Означает прохождение стадий развития сотрудника в различных фирмах.

Также некоторые исследователи выделяют ступенчатый вид карьеры, являющийся промежуточным вариантом роста по горизонтали и вертикали.

* 1. Методы планирования карьеры и построения кадрового резерва

Планирование карьеры работника представляет собой организацию его продвижения по ступеням должностного и квалификационного роста, помогающую ему развить и реализовать профессиональные знания и навыки в интересах фирмы.

В деятельности службы управления персоналом по планированию карьеры работников происходит наиболее гармоничное совмещение интересов и целей фирмы (гарантирование вложений в подготовку работников, обеспечение их лояльности интересам фирмы, уменьшение текучести, эффективное использование) с индивидуальными интересами и целями самих работников (удовлетворение потребностей в самоуважении и признании, в достижении независимости). Это позволяет сформировать продуктивные и устойчивые отношения между ними. Потому работа по планированию карьеры строится на индивидуальном подходе к возможностям профессионального продвижения и роста.

Одну из гипотез по управлению карьерой персонала выдвинул Оствальд.

В 1909 г. немецкий ученый Г.В.Ф. Оствальд (1853-1932 гг.) на основе исследования творческих биографий великих ученых обнаружил, что высоких результатов добились люди с разными и даже противоположными типами характера. При этом некоторые из них по проявлениям своего характера воспринимались окружающими, как люди заурядные. В своей книге «Великие люди» Оствальд сформулировал гипотезу, что нужно выявлять не то; какие черты характера лучшие для высоких результатов, а то, какие условия способствуют в наибольшей степени достижению этих результатов.

Сегодня гипотеза Оствальда получила широкое теоретическое и практическое подтверждение. Для управления персоналом вывод из нее следующий. В условиях роста творческих начал в труде руководству следует избегать унифицированных способов организации и мотивирования труда и больше заботиться об индивидуальном подходе к стимулированию работников, создавая тем самым для каждого из них наиболее благоприятные условия.

Управление карьерой работников в определенной степени является естественным продолжением и результатом всей деятельности службы управления персоналом. Данный процесс начинается уже на этапе найма, в ходе которого претенденту должна быть представлена полная и достоверная информация о возможностях и перспективах работы в фирме. Хорошо продуманная и организованная программа подготовки и повышения квалификации работников обусловливает реализацию планов по построению карьеры: повышение в должности, перемещение и т.п.

Организация работы по планированию и реализации карьеры работников включает:

* ознакомление работников с имеющимися в фирме возможностями продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации;
* регулярное информирование и консультирование по открывающимся в фирме возможностям обучения и вакантным местам;
* разработку программ поддержки и психологического консультирования, противодействующих кризисам карьеры;
* перемещение работников по трем направлениям:

1. продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста;
2. горизонтальное перемещение (ротация);
3. понижение.
   1. Требование к должности в организации

Для того, чтобы обеспечить предприятие подходящим ему персоналом, HR-менеджеру необходимо чётко сформулировать требования к кандидатам на должность. Перед размещением объявлений о вакансии необходимо сформулировать квалификационные требования к должностям, к их функционалам, к профильным компетенциям кандидата, необходимым, чтоб качественно выполнять работу, критерии оценки деятельности.

Квалификационные требования к должностям разрабатываются для создания объективных предпосылок, обеспечивающих деятельность всей организации.  Каждая область управления персоналом связана с тем, что разрабатываются квалификационные требования к должностям, из которых впоследствии вытекают должностные инструкции. На основе их принимаются кадровые решения.

Также они лежат в основе процедур найма, аттестации, служебных перемещений, увольнения и повышения квалификации. Квалификационные требования к должности служат и для формирования рабочего поведения сотрудников.

Для того, чтобы сформулировать требования, предъявляемые к должности, необходимо конкретизировать то, что является сутью работы конкретных сотрудников. Это сопровождается так называемым «анализом работы», определяющим описание работы и его спецификацию.  
Собирая информацию о содержании работы, пользуются разнообразными методами – интервью, опросами, наблюдениями, хронометражем. Иногда респондент ведёт специальный журнал, в который заносит все задания, которые выполнил, а также всё время, которое на них потратил.

Прибегают и к более сложным количественным методам. Например, к заполнению позиционных опросных листов, начисляющих баллы за работу по пяти направлениям: принятию решений, профессиональным навыкам, физической нагрузке, управлению оборудованием/ транспортом, обработку информации.

Субъективное оценивание включает несколько этапов, в соответствии с которыми анализируются должностные обязанности специалиста, составляется общий список квалификационных требований (компетенций), разрабатываются анкеты, собирается информация, обрабатываются и анализируются результаты.

* 1. Распределение ответственности при планировании карьеры сотрудника

В планировании карьеры сотрудника обычно участвуют три человека: сам сотрудник, менеджер по персоналу и непосредственный руководитель. Сотрудник полностью отвечает за свою карьеру и должен понимать, в какой области он хочет развиваться. Хочет ли он стать управленцем или хочет расширять свою компетенцию? Он должен адекватно оценивать свои перспективы и способности, а также не ждать, когда рост произойдет сам собой, а учиться, добиваться поставленных целей.

Менеджер по персоналу должен адекватно оценить сотрудника на этапе отбора, оценить его потенциал. Впоследствии менеджер по персоналу должен предложить обучающие процедуры, когда это потребуется.

Непосредственный руководитель должен адекватно оценивать результаты работы сотрудника, не включая личный фактор. Он должен вовремя предлагать и сотрудника, и в кадровую службу варианты роста для сотрудника, а также стимулировать и мотивировать сотрудника на выполнение дальнейших шагов, для того чтобы он рос.

Также менеджер по персоналу и руководитель должны проводить оценку сотрудника, как профессиональную, так и личностную. Должны быть обязательно представлены варианты карьеры, как по горизонтали, так и по вертикали. Также должна быть представлена адекватная система обучения. Все эти планы должны быть реалистичными, выполнимыми и должны поддерживаться со стороны организации. Это должно быть нужно организации.

* 1. Презентация карьеры в организации соискателям

Немаловажно, как компания представляется людям, которые не работают в ней. Какие возможности есть у людей, которые приходят в компанию, и чего они могут там добиться. Задача менеджера по подбору состоит в том, чтобы грамотно и профессионально донести до соискателей, что может им дать компания. Грамотно донести, в первую очередь, чтобы не обмануть ожидания будущих сотрудников о том, чего они могут добиться. Нельзя обещать, то, что не может быть выполнено. Иначе информация от обманутого сотрудника может распространиться за пределы организации.

* 1. Выполнение сотрудником плана развития

Для того чтобы качественно отслеживать результаты работы сотрудников, необходимо ввести показатели деятельности, на основе которых будет отслеживаться их работа. Например, для менеджера по продажам это может быть, как стандартный KPI – объем продаж, так и дополнительные, такие как количество звонков, которые он совершил, количество результативных встреч. Только имея на руках такие показатели, руководитель может оценить, насколько сотрудник соответствует своей должности и выполняет поставленные перед ним задачи. Показатели могут быть разные и отслеживаться ежемесячно, поквартально или каждое полугодие.

Если сотрудник допоздна сидит на работе, либо он не умеет планировать свое время, либо руководитель неграмотно распределил обязанности внутри отдела.

Для грамотного развития карьеры, сотруднику нужно четко ставить цели. Сотрудник должен понимать, к чему он идет и какие шаги конкретно он должен сделать, чтобы что-то получить. Все это должно быть четко прописано. Правила не должны часто меняться, не чаще раза в год.

Компания должна вкладываться в сотрудников, для того, чтобы стимулировать их профессиональный рост. Вкладываться в первую очередь в обучение: в тренинги, профессиональные курсы, необходимые для сотрудников. Если компания работает в специфической сфере, нужно регулярно пополнять библиотеку, чтобы сотрудники могли с ней знакомиться и развиваться. Экономить на этом нельзя. Без вклада организации сотрудники не будут развиваться, а если не будут развиваться сотрудники, компания не будет расти, остановится и рано или поздно начнет потихоньку умирать.

* 1. Имидж для карьерного роста работника

Если работник стремится к росту не только профессиональному, но и должностному, он должен соответствовать выбранному имиджу везде, в том числе и в соц.сетях. Это значит, поддерживать свои страницы в определенном виде, четко отслеживать, что там размещается. Чтобы работодатель, нынешний или будущий не мог увидеть там что-то, что испортит имидж работника в его глазах. Если это произойдет, то работник вряд ли сможет претендовать на серьезные должности или серьезные задачи.

Работник, желающий расти как профессионал в какой-то области, должен развивать свое имя в этой области, участвовать в сторонних мероприятиях, писать статьи, или даже книги. Так образом, он будет на слуху, как профессионал в определенной области. Постепенно профессиональная аудитория привыкнет к имени, и в будущем это поможет устроиться на более высокую должность.

Развитие сотрудника в организации, его карьера должна быть плавной, без скачков или просиживаний на одном месте. Считается нормальным на невысоких должностях шаг в полгода-год, на более высоких должностях шаг в 2-3 года для смены должностей. Если человек находится на одной должности больше 3-х лет, он начинает к ней прирастать и вполне возможно, не будет двигаться дальше.

Свою карьеру нужно планировать, основываясь на потребностях рынка труда, включая текущие экономические условия.

Таким образом, планирование карьеры сотрудников, придерживание сотрудниками индивидуального плана развития, вклад в обучение персонала – немаловажный аспект успешного профессионального и карьерного роста сотрудников, а также роста имиджа организации.

Контрольные вопросы:

1. Планирование карьеры сотрудников.
2. Виды карьеры.
3. Методы планирования карьеры и построения кадрового резерва.
4. Требование к должности в организации.
5. Распределение ответственности при планировании карьеры сотрудника.
6. Презентация карьеры в организации соискателям.
7. Выполнение сотрудником плана развития.
8. Имидж для карьерного роста работника.

Ключевые понятия: карьера, индивидуальный план развития, ИПР, карьерный рост, имидж сотрудника, требование к должности

Глава 12. Эффективная система нематериальной мотивации

* 1. Уровни мотивации в организации

Именно нематериальная мотивация чаще всего является тем способом, который позволяет эффективно мотивировать сотрудников на те задачи, которые интересны для организации.

Нематериальная мотивация в большинстве случаев, особенно если речь идет о высшем менеджменте, вызывает у работников желание достичь определенных целей, необходимых организации. Расходы на нематериальную мотивацию чаще всего ниже, чем другие затраты на персонал.

Прежде, чем перейти к описанию конкретных методов нематериальной мотивации, стоит остановиться на том, что в системе нематериальной мотивации существует три уровня:

1. Система мотивации на уровне организации

Это те правила и принципы, которые разрабатываются на уровне организации и доводятся до сотрудников. К ним относятся:

* Сегментирование персонала;
* Система оплаты труда и премирования;
* Социальный пакет;
* Формализованная система постановки задач и оценки;
* Развитие сотрудников;
* Система нематериальной мотивации.

1. Индивидуальный подход к сотруднику со стороны руководителя

Мотивирование со стороны непосредственного руководителя позволяет индивидуально подойти к каждому сотруднику на основе его индивидуальных мотивов, построить такую систему управления внутри подразделения, внутри небольшого коллектива, которая учитывает именно индивидуальные особенности работника, и которая позволяет использовать все способы управления наиболее эффективно. К индивидуальным подходам к сотруднику со стороны руководителя следует относить:

* Анализ индивидуальных мотивов сотрудника;
* Систему постановки задач и контроля;
* Делегирование полномочий, система обратной связи.

1. Самомотивация сотрудника

* Разделение корпоративных ценностей организации;
* Максимальная отдача в работе;
* Самостоятельный контроль задач, поставленных руководством.

Чем выше уровень, тем больше финансовых затрат требуется, чтобы повышать мотивацию работников. На «уровне организации» затраты на мотивацию самые высокие.

Индивидуальный подход со стороны линейных руководителей гораздо более эффективен, гораздо более результативен в том плане, что руководителям чаще удается достигать тех результатов, которые запланированы при внедрении тех или иных мотивационных процедур.

Ну, и самый высокий уровень мотивации – это, конечно же, личная готовность сотрудника предпринимать те действия, которые ожидает от него организация и руководители.

Стоит рассмотреть последовательно все три уровня, что может сделать руководитель на каждом из этих уровней, и какие возможны эффективные приемы.

* 1. Система мотивации на уровне организации

Одним из главных принципов разработки мотивации на этом уровне является наличие четкого и продуманного плана действий. Обычно такой план включает в себя все возможные мотивационные мероприятия организации и составляется на год вперед. Необходимо не только запланировать мероприятия и рассчитать затраты на них, но и определить, на какие группы сотрудников они будут направлены и как будет оцениваться эффективность этих мероприятий. Разрабатывая такой план, необходимо предусмотреть различные группы мотиваторов.

|  |  |
| --- | --- |
| Группа мотиваторов | Способы |
| Профессиональное признание | Грейды, карьерные перспективы, дополнительные привилегии работнику по статусу, конкурсы, благодарность за работу, оценка, участие в проектах, популяризация профессиональных достижений (статьи, доски почета, обеды с руководством, переходящий приз и др.), расширение полномочий, профессиональные праздники, обучение, подарки за профессиональные достижения, деньги как признание заслуг |
| Личное признание | Семейные мероприятия, личные праздники, индивидуальное признание (статьи, фото), спортивные мероприятия, популяризация личных достижений, возможность заниматься благотворительностью через компанию, организация досуга (кино, театр, библиотека, отпуск и др.) |
| Улучшение условий труда | Питание, лучшие рабочие места, информация (сайты, рассылка, разъяснения, доступность рабочей информации), корпоративный автомобиль, устранение организационных и технических проблем, гибкий график работы |
| Условия межличностного взаимодействия | Общая цель, мероприятия, бесконфликтное общение, поддержка руководителя, система обратной связи |
| Социальная поддержка | ДМС, пенсионные программы, материальная помощь в сложных жизненных ситуациях, помощь при получении услуг, например, аренды, льготного кредитования |
| Эмоциональное мотивирование | Гордость, уверенность в себе, доверие со стороны руководства, стабильность, интерес к работе |

Чтобы грамотно построить план мотивации, необходимо:

1. Определить цель, для чего вводится новая система мотивации (чаще всего это повышение результативности работы сотрудников без значительного увеличения затрат на персонал);
2. Определить целевую аудиторию (на кого рассчитано мероприятие);
3. Составить сам план мероприятий;
4. Выработать критерии оценки мероприятий.

Итак, по группам мотиваторов бывают разные подходы по выделению способов мотивации. Этих способов очень много, и мы видим, что время от времени появляются нестандартные подходы, нестандартные ситуации и кажется, что именно они способны перевернуть заинтересованность сотрудников к работе. Остановимся на группах мотиваторов и потом оценим, они эффективны или они неэффективны.

Первая группа мотиваторов – профессиональное признание.

Это повышение сотрудника в должности, которое не всегда ведет за собой материальное изменение. Это карьерные перспективы, это поощрение и инновации, это подарки за профессиональные достижения, профессиональные конкурсы, обучение, стажировки, участие в проектах, которые интересны для сотрудника, популяризация профессиональных успехов. Если в организации или в подразделении кто-то из сотрудников или какое-то подразделение получили значимые результаты, то сообщение об этих результатах вполне можно отнести к способам нематериальных мотиваторов.

Вторая группа мотиваторов – личное признание.

Люди, приходящие на работу, это не только специалисты и профессионалы, которые достигают профессионально каких-то целей, но и личности со своими интересами, со своими заботами. И эта тенденция, гуманизация работы HR-менеджера, достаточно явно прослеживается в последние несколько лет. Т.е.

В рамках личного признания возможны мы относимся к своим коллегам не просто как к сотрудникам, исполнителям тех или иных задач, но как к личностям со своими интересами.различные мотивационные мероприятия: личные праздники, дни рождения, празднования значимых личных событий с коллегами по работе, семейные мероприятия, индивидуальное признание (статьи в корпоративных изданиях, фото в тех же изданиях или на внутреннем сайте). При этом, рассказ о сотруднике идет не с позиции его профессиональных достижений, а с позиции, какой интересный человек работает в коллективе.

К этой группе личных мотиваторов можно отнести еще такие вещи, как организация досуга: организация совместных спортивных мероприятий, поход в кино, театр, библиотеку, участие в благотворительных мероприятиях.

Третья группа мотиваторов – улучшение условий труда

Помимо перечисленных ранее условий, сюда можно отнести организацию транспортировки до рабочего места, доступность мобильной связи для того, кому это необходимо в процессе работы.

Важный момент - гибкость рабочего графика, возможность соотнести рабочие моменты и личные потребности, баланс работы и личной жизни. Чем дальше, тем больше эта группа мотиваторов выступает в качестве нематериальных мотиваторов.

Четвертая группа мотиваторов – условия межличностного взаимодействия

Общая цель является очень сильным фактором, организующим сотрудников на повышение своей эффективности в рамках работы. Совместные мероприятия. Это не только спорт, но и общекорпоративные мероприятия, которые позволяют сотрудникам общаться вне работы и узнавать друг друга с разных сторон.

Бесконфликтное общение внутри коллектива – это очень значимый и важный фактор, так как, если в коллективе атмосфера напряженная, конфликтная, то даже при наличии хорошего материального стимулирования люди уходят из таких компаний.

Пятая группа мотиваторов – социальная поддержка

В качестве социальной поддержки, например, ряд компаний помогают сотрудникам, приехавшим из других регионов, в аренде помещений, в оформлении детей в детские сады, оказывают материальную помощь при несчастных случаях, т.е. проводят мероприятия, которые создают чувства уверенности, стабильности у сотрудников.

Шестая группа мотиваторов – эмоциональное мотивирование

Эмоции являются значимой составляющей любого работника. Подбор способов нематериального мотивирования с опорой на то, какие эмоции они вызывают, является значимым моментом. Стабильность организации и подразделений, интерес к работникам, все эти чувства важны и под каждое из этих чувств можно подобрать серию способов нематериальной мотивации.

Группы разбивки мотивов могут быть разнообразными. Сами способы нематериальной мотивации могут быть различными. Часто руководители компаний становятся перед выбором, какие способы выбрать. Стоит ли их применять по очереди или все одновременно.

Внедрение нематериальной мотивации имеет несколько подводных камней, о которых надо знать, прежде чем пересматривать существующие системы.

Подводный камень № 1. Эффективность тех или иных мероприятий со временем снижается

Чем дольше тот или иной метод мотивации существует в организации, тем более критично сотрудники к нему относятся. В каждой организации существует определенный перечень мотивирующих мероприятий, но любую систему мотивации необходимо пересматривать с некоторой периодичностью. Как правило, это делают раз в год.

Подводный камень № 2. Неконтролируемые затраты

Увеличивать количество тех или иных мероприятий, направленных на повышение мотивации, после определенного момента бесполезно: количество не переходит в качество и эффективность работы сотрудников не повышается. Ожидаемые результаты не наступают, компания тратит деньги впустую. Поэтому, планируя нематериальную мотивацию, особенно важно соблюдать бюджет и контролировать расходы.

Подводный камень №3. Оценка эффективности

Тут есть несколько моментов. Если говорить о фактической производительности, которую можно замерить в количестве произведенной продукции, и сколько денежных средств на это потрачено, в виде заработной платы, премий, то тут достаточно прозрачная формула. Можно посчитать, что изменение системы премирования повышает производительность на сколько-то % и понижает количество брака. Но по нематериальному мотивированию произвести такие замеры практически невозможно.

Можно пытаться оценивать вовлеченность персонала, но этот фактор многогранен, и определить степень влияния на него именно нематериальных стимулов очень сложно.

* 1. Мотивация на уровне линейных руководителей

Именно эти руководители транслируют сотрудникам общие ценности и задачи, которые стоят перед компанией. Основная задача линейных руководителей – индивидуальная работа с каждым сотрудником, подбор тех или иных способов мотивации для всех своих подчиненных.

Это один из тех уровней, который позволяет наиболее полно транслировать общие ценности, задачи, которые стоят на уровне организации до сотрудников, именно за счет высокой степени индивидуализации. Т.е. никто лучше линейных руководителей не знает ожидания сотрудников.

Основной принцип работы линейного руководителя – это глубокое понимание интересов сотрудников, индивидуальный контакт. Индивидуальный контакт при каждодневной управленческой деятельности, которая включает в себя и постановки задач, и контроль исполнения, и обратную связь по результатам исполнения и делегирование полномочий, а также предполагает:

* оценку при подборе сотрудника;
* адаптацию работника;
* постановку задач;
* контроль исполнения;
* обратную связь по результатам.

На каждом из этих этапов руководитель, если он действительно хочет получить тот или иной результат от сотрудника, должен использовать основной принцип – индивидуальный подход. Т.е, руководитель должен разговаривать с работником, обсуждать правильность его действий, давать обратную связь. Обратная связь, несмотря на свою простоту, является очень сильным инструментом, который позволяет мотивировать сотрудника на достижение тех или иных целей и повышение его эффективности.

Полезно использовать технику активного слушания во время индивидуальной работы с сотрудником, она помогает уловить не только озвученные потребности и желания сотрудника, но и понять, что за ними стоит и какие мотивы движут работником.

Мотивы сотрудников могут меняться на протяжении периода работы в организации, поэтому необходимо проводить диагностику индивидуальных стимулов с определенной периодичностью, особенно если произошли изменения в статусе работника, например, его повысили в должности или расширили обязанности.

Индивидуальное общение руководителя и подчиненного – один из самых мощных стимулов нематериальной мотивации сотрудника. Тут руководитель может подбирать индивидуальные способы, подходы в том, как похвалить сотрудника, какие дополнительные опции предоставить, в том числе для кого-то это будет возможность проявить себя, проявить свои нестандартные творческие идеи это тоже хороший, сильный способ нематериальной мотивации.

* 1. Самомотивация сотрудника

Самомотивация сотрудника - это ситуация, когда сотрудник сам перерабатывает или общекорпоративные ценности и нормы, или те задачи, которые ставит перед ними руководитель. И тогда уже он принимает внутреннее решение для того, чтобы работать с максимальной степенью отдачи, максимально эффективно, проявлять те качества, которые требуется проявить на уровне организации. Если мы говорим о мотивации на уровне организации, то чаще всего это значительные затраты, которые предпринимает организация для того, чтобы достучаться до каждого сотрудника. Эффективность этих затрат не всегда высока, потому что вряд ли бывает ситуация, когда 100% сотрудников с готовностью откликались на те или иные мотивационные мероприятия.

Таким образом, нематериальная мотивация чаще всего является способом, который позволяет эффективно мотивировать сотрудников на выполнение тех задач, которые интересны для организации. К тому же затраты на данную систему мотивации чаще всего являются незначительными в общей структуре затрат на персонал. Тема нематериальной мотивации является очень важным аспектом во всей системе мотивации сотрудников.

Контрольные вопросы:

1. Уровни мотивации в организации.
2. Система мотивации на уровне организации.
3. Мотивация на уровне линейных руководителей.
4. Самомотивация сотрудника.

Ключевые понятия: мотивация, система мотивации, уровни мотивации, нематериальная мотивация

Глава 13. Современные методы оценки персонала

* 1. Цели оценки. Критерии оценки. Правила опроса.

В первую очередь во многих компаниях проводится оценочное интервью. Оно позволяет получить наиболее эффективный человеческий ресурс: принять решение о найме, продвижении, ротации, расставании. С его помощью компания имеет информацию о сотруднике и может разработать инструкцию по его управлению, то есть выявить мотиваторы, эффективные методы его контроля, направления для его развития.

Главная задача оценки выявить эффективный механизм управления работником.

Основные идеи подхода к оценке:

1. Проактивность взамен реактивности: при оценке необходимо смотреть не только на то, что ожидается от кандидата в настоящее время, но и в ближайшем или более отдаленном будущем.
2. Нет хороших и плохих кандидатов, есть подходящие и неподходящие. Любые качества сотрудника – нейтральный ресурс. Хороши они или плохи, зависит от перспектив, которые есть у сотрудника на конкретной должности.
3. Чтобы прийти в нужное место, необходимо правильно определить маршрут – грамотно разработать профиль компетенций.

Критерии оценки. Компетенции.

Работник может обладать нужными навыками и знаниями, иметь развитые необходимые компетенции, то есть уметь хорошо работать, но из-за низкой мотивации не хотеть этого делать. Поэтому при формировании требований к должности опишите не только то, что должен делать сотрудник и какие для этого необходимы навыки и умения, но и каковы у него должны быть мотиваторы, что он должен хотеть получать в обмен за свой труд.

При разработке критериев оценки следует разделить их на:

* необходимые,
* недопустимые;
* желательные.

Нужно начать с необходимых 5–6 критически важных для сотрудника компетенций (критериев оценки), четко и однозначно описывается смысл каждой, расставляют их по приоритетности. Таким образом, получаем список из качеств, которые абсолютно необходимы для сотрудника на данной должности (т.е. специалист без данных качеств вообще не рассматривается). Именно с данных качеств и начинаем оценку.

Также следует выделить несколько качеств, которые критически недопустимы для специалиста на данной должности. Такие сотрудники также вообще не рассматриваются на должность.

Потом составляется список желательных качеств. Как правило, в этот список войдут те качества, которые можно быстро воспитать в кандидате, или те знания и навыки, которым можно обучить.

Два подхода к формированию профиля должности:

* первый – «логический», когда на основании анализа должности, перспектив развития, корпоративной культуры выделяют навыки и способности, которыми должен обладать специалист, а также его мотиваторы;
* второй – «такой как Вася», когда выбирают лучших специалистов своего дела и делают с них «портрет»: описывают качества и навыки, которые помогают им стабильно быть лучшими. Так формируют список критически важных качеств. Либо выделяют худших по профессии и описывают их самые отрицательные качества, которые мешают работе. Данные качества включают в список «недопустимых».

Правила опроса

При проведении опроса желательно соблюдать следующие правила:

* задавайте вопросы хаотично, не соблюдая биографическую логическую последовательность;
* задайте быстрый темп вопросов, держите лидирующую позицию;
* помните, что любой вопрос должен иметь цель, поэтому избегайте пустых вопросов;
* заранее подготовьте структуру опроса, разработайте общий план собеседования для должности, а потом подготовьте индивидуальные вопросы для конкретного кандидата по его резюме;
* выбирайте типы вопросов в зависимости от ситуации;
* активнее задавайте открытые вопросы, которые подразумевают развернутый ответ или рассказ;
* беседуйте в доброжелательной манере с искренним интересом и внимательно слушайте ответы;
* задавайте вопросы по специальности – 30–50 процентов от общего количества вопросов. Для их разработки привлеките экспертов;
* в ответе стремитесь получить четкое описание конкретных ситуаций или событий, узнать конкретный перечень действий кандидата для решения поставленных задач, какие трудности он преодолел, в какой период и какие выводы из ситуации сделал, чему научился. Для этого стремитесь получить ответы не только на вопросы: кто, что и когда, но и на вопросы: зачем, где, как и почему;
* проверяйте наиболее важные для работы качества как минимум двумя-тремя вопросами. Это поможет проверить достоверность и правдивость ответов соискателя. Связанные между собой вопросы разносите по времени. Это позволит исключить социально ожидаемые ответы, так как кандидату будет сложнее понять, какие именно качества и какими вопросами у него проверяют;
* обращайте особое внимание на невербальные способы общения: позу, мимику, голос и пр.;
* фиксируйте ответы и комментарии к ним так, чтобы кандидат не мог их увидеть. Исключите проявление ярких эмоций: ухмылку, смех, повышение тона и т. п.;
* не делайте негативных выводов и заключений при кандидате вслух;
* контролируйте себя, чтобы значение ваших слов и жестов не расходилось друг с другом.

Распространенные ошибки при оценке

Первая ошибка – вывод о том, подходит кандидат или нет, на основании анализа прошлого. Ведь прошлое и будущее не равны, то есть то, что в прошлом помогало специалисту быть успешным в одной рабочей среде, не гарантирует, что он будет столь же успешен в другой. И наоборот, те качества, которые мешали сотруднику в одной организации или должности, могут сделать его эффективным в другой.

Например, активный и креативный сотрудник будет успешен в стартапе и неэффективен, демотивирован в организации со стабильными жесткими правилами в работе. Тот же принцип действует при ротации: качества, которые помогали сотруднику на рядовой должности, например, дружелюбие, могут помешать на руководящей должности, где важен контроль и иногда критическая обратная связь.

Вторая ошибка – навешивание на некое поведение человека или некие факты собственной гипотезы, которую потом не проверяют и по умолчанию считают окончательным выводом. Необходимо перепроверять свои предположения несколькими методами, иначе велик риск ошибок при оценке.

* 1. Кейс-интервью, или ситуационное интервью

Кейс-ситуация (Case) – это специальное задание с описанием реалистичной ситуации-проблемы, которую предлагают решить сотруднику или кандидату. Ситуация может рассказывать о событиях в конкретной организации, которые вызвали определенную проблему, либо описывать вымышленную историю, которая могла бы произойти в реальной профессиональной деятельности, либо не иметь отношения к бизнесу, но позволяет оценить личностные качества оцениваемого.

Для решения кейса специалисту описывают возможности, вероятности и средства достижения цели. На основании подготовленного решения оценщик делает заключение о способностях и реальном опыте оцениваемого специалиста.

Преимущество кейсов перед биографическими вопросами в том, что оцениваемый заранее не знает, в какую ситуацию его поместят, поэтому ему придется размышлять, думать и в режиме онлайн придумывать ответ. Именно это позволяет более глубоко оценить знания и навыки кандидата, а также его стрессоустойчивость, настойчивость, быстроту мышления и прочие качества.

Важно исключить ситуацию, когда кандидат знаком с кейсом и его решением. Поэтому рекомендуется разработать свои кейсы, а не брать известные из Интернета или книг.

Кейс «Покажи»

С помощью кейса «Покажи» оценивают навыки, умения, способности и обучаемость. Кейс «Покажи» – это модель реальной рабочей ситуации, в которой кандидату предлагают проявить имеющиеся умения и навыки. Например, кейс для оценки руководителя – «В коллективе появился неформальный лидер, который Вам мешает. Ваши действия».

Кейс должен быть адаптирован к уровню кандидата, он должен быть не выше и не ниже.

При оценке ответов желательно уточнить, было ли у кандидата обучение и какое, потому что, если обучения не было, оценка ответа должна быть мягче, так как понятно, что человек сам интуитивно или на основании опыта дошел до ответа. Если обучение по теме кейса было, то оценивайте строже. Если ответы на кейс неверные, можно сделать вывод о проблемах с обучаемостью.

Кейс «Сложная ситуация»

Попросите кандидата найти выход из типичной рабочей стрессовой ситуации, например, для руководителя – «Вы являетесь начальником цеха. На производстве из строя выходит один из очень важных станков. Вы понимаете, что, если станок не будет запущен, вы не сможете выполнять дневной план. Ваши действия».

Для специалиста по оптовым продажам – «Вам предстоит отгрузка очень важному дистрибьютору, с которым вы долго налаживали отношения. Накануне даты отгрузки вы узнаете от сотрудника отдела логистики, что сломалась фура и товар завтра доставлен не будет. Ваши действия».

Для оценки стрессоустойчивости отвергните первые два решения, так как первым делом человек предлагает то, что очевидно, что ему наиболее просто предложить. Попросите привести еще решения. В зависимости от того, как реагирует оцениваемый: продолжает искать решения или опускает руки, – сделайте вывод о его упорстве в достижении результата, умении держать удар и стрессоустойчивости в целом.

* 1. Метод PARLA

Название метода PARLA включает пять шагов оценки:

* Рroblem – проблема (ситуация);
* Аction – действие (поведение);
* Result – результат;
* Learned – научился;
* Applied – применил.

Чтобы пройти все пять этапов оценки, спросите задаем сотруднику следующие вопросы:

* Какие проблемы существовали в его практике?
* Какие он предпринимал действия, чтобы решить проблему?
* Какой результат дали эти действия?
* Чему оцениваемый научился в результате этой ситуации?
* Как применил полученные навыки (выводы) в дальнейшей своей деятельности?

Самым важным в данном методе является пятый вопрос – об уроках, выводах, которые сделал человек. При этом сначала оценивается сам факт – сделал человек выводы или нет, а затем оценивается качество и логика выводов.

Следует использовать метод PARLA на собеседовании один-два раза, не больше, совмещая его с другими методами.

* 1. Проективные вопросы

При использовании проективных вопросов оцениваемого просят объяснить поведение, действия, побуждения других людей. Сделать это он должен в режиме ограниченного времени. В результате человек, как правило, называет то, что соответствует его жизненному опыту.

* 1. Метод «Три плюса, три минуса»

«Три плюса, три минуса» – один из наиболее легких и эффективных методов оценки специалистов в ходе интервью. Он позволяет сделать анализ мотиваторов и предпочтений оцениваемого, понять, как он относится к тому или иному фактору в содержании работы или в условиях труда.

Суть метода – попросить кандидата выразить отношение к интересующей ситуации и перечислить в ней три плюса и три минуса, и на основании анализа ответов оценить его. Так как люди всегда приводят больше трех примеров того, что для них более важно, можно понять, на чем они заостряют внимание, положительно или негативно относятся к предложенной теме, а дополнительные вопросы позволяют выяснить причину такого отношения и сделать общий вывод.

При этом важно проверить не только количество плюсов или минусов, но и скорость ответов, а также их смысл.

* 1. Метапрограммы

Метапрограммы – это особенности способа мышления человека, которые определяют его поведение. Они формируются на протяжении жизни, используются бессознательно, при этом их практически невозможно симулировать. Метапрограммы можно рассматривать в качестве оценочных шкал, имеющих два полюса.

Оценка метапрограмм кандидата позволяет понять особенности его мышления, восприятия действительности, принятия решений, мотивации и предпочтений в рабочих отношениях. При этом данный метод практически полностью исключает возможность кандидата просчитать и дать социально желательный ответ. Как правило, кандидат на вопросы, оценивающие метапрограммы, отвечает с высокой степенью достоверности, что дает понимание его индивидуально-личностных особенностей.

Чтобы реализовать данный метод, нужно составить и задать кандидату вопросы, позволяющие получить ответы в предложенных рамках, и далее сделать анализ формулировок, оценочной составляющей слов и выражений кандидата. При этом, чтобы выполнить качественную оценку, необходимо не только грамотно задавать вопросы, но и внимательно слушать речь кандидата, в первую очередь обращая внимание не на содержание, а на форму, структуру построения фраз, то есть делать психолингвистический анализ речи.

Метапрограмма «Тип референции»

Тип референции – одна из метапрограмм, которая показывает, каким образом сотрудник соотносит собственное и чужое мнение при принятии решений и самооценке.

Различают три типа референции: внутренняя, внешняя и смешанная.

Внешняя референция или очень сильное к ней тяготение означает ориентацию кандидата на мнение окружающих, объективные результаты, принятые нормы, общественное мнение. Кандидат с такой референцией очень легко поддается чужому влиянию, ему трудно отказать другим, он очень сильно нуждается в советах. В этом есть свои плюсы – кандидат клиентоориентирован и легко управляем, но есть и минусы – сильная подверженность внешнему влиянию и легкая смена мнения.

Это приводит к выводам, что для позиций, связанных с принятием самостоятельных решений и отстаиванием своей точки зрения, кандидат с внешней референцией не подходит. Он больше подходит для исполнительских позиций, а также для работы, связанной с постоянным соответствием ожиданиям клиента, например продавцом – работник должен обладать четко проявленной внешней референцией, но без крайностей, так как сотрудники с ярко выраженной внешней референцией очень легко дают излишние скидки.

Внутренняя референция или сильное к ней тяготение в первую очередь означает ориентирование на собственное мнение, видение и позицию. Кандидаты с такой референцией подходят на вакансии в штабных структурах (юрист, консультирующий директора, финансовый контролер), а также на позиции, связанные с проверкой качества (контролер качества, налоговый инспектор, внутренний аудитор-ревизор).

На таких должностях кандидат должен быть готов отстаивать свою точку зрения, не обращая внимания на одобрение коллег или клиентов, в противном случае ему будет тяжело выполнять свои функции.

Минусом внутренней референции является тот факт, что кандидат с внутренней референцией часто не видит других решений, отстаивает свою точку зрения слишком жестко, может быть недостаточно клиентоориентированным, абсолютно не подходит для работы в нижнем звене организационной структуры и работы с клиентами.

Смешанный тип референции является универсальным, он сочетает основные характеристики внешней и внутренней референции. Но при этом тяготение к тому или иному типу будет зависеть от вида работы и должности в структуре.

Метапрограмма «Процесс – результат»

Ориентация специалиста на процесс или результат является важным фактором, который определяет его эффективность. Большинство видов работ предполагают определенное соотношение предпочтений и склонностей личности в отношении процесса и результата. Например, на должности, связанные с активными продажами, влиянием на финансовую эффективность организации, постоянным разрешением сложных и конфликтных ситуаций, оптимально подходят кандидаты, которые в большей степени ориентированы на результат и мотивируются его быстрым достижением.

В то время как для работ, где отсутствует измеримый и реально видимый результат и при этом большое значение имеет соблюдение определенных процедур, технологий, предписаний, необходимы кандидаты, в большей степени ориентированные на процессы. Например, работа секретаря предполагает значительно больше процедур и процессов, следовательно, на данную должность намного лучше подойдут кандидаты, ориентированные на процессы и мотивированные стабильностью и плавным течением жизни.

При этом необходимо учитывать особенности каждой группы кандидатов. Так, кандидаты, ориентированные на достижения, не всегда хорошо соблюдают технологии и процессы, в то время как кандидаты, ориентированные на процесс, могут потерпеть неудачу, когда от них требуют быстрого достижения конкретной цели.

Таким образом, выявив мотиваторы, методы контроля, направления для развития сотрудника, можно получить наиболее эффективный человеческий ресурс, не просто оценить, «годен» или «не годен» специалист для работы, а понять, каким образом им эффективно управлять.

Контрольные вопросы:

1. Цели оценки. Критерии оценки. Правила опроса.
2. Кейс-интервью, или ситуационное интервью.
3. Метод PARLA.
4. Проективные вопросы.
5. Метод «Три плюса, три минуса».
6. Метапрограммы.

Ключевые понятия: оценка персонала, кейс-интервью, метод PARLA, метапрограммы

Глава 14. Аттестация и оценка персонала

* 1. Аттестация: основные понятия, цели и задачи

**Аттестация** - это определение уровня соответствия знаний и квалификации работника занимаемой им должности, месту, на которое он претендует; установление категории оплаты работника в соответствии с его квалификацией.

Цели и задачи аттестации:

* + 1. Материальное стимулирование. Многие организации на основе годовой аттестации составляют рейтинг. Он влияет или на годовой бонус, или на процент увеличения зарплаты в следующем году, или на наполнение соцпакета.

1. Нематериальная мотивация. Компания определяет лучших сотрудников и сообщает об этом на внутреннем сайте, в корпоративном СМИ. При этом сотрудники рассказывают свои истории успеха, говорят о качествах, которые помогли им достичь выдающихся результатов. Благодаря этому компания получает «копилку опыта», идет обмен опытом.
2. Планирование карьеры. Планировать карьеру нужно заранее. Так, в организации Johnson&Johnson была база, куда вносили сотрудников с потенциалом горизонтального или вертикального роста. Например, из продаж в брендинг или маркетинг. На каждого сотрудника вели досье. По итогам аттестации в досье обновляли.
3. Текущие перемещения. Бывает, когда открылась вакансия и надо ее заполнить. Тогда можно проводить аттестацию, чтобы определить лучших претендентов.
4. Планирование развития и обучения. Часто бывает, что, выбирая обучение, компания не учитывает реальные знания персонала. В итоге обучение либо слишком простое – людям не интересно, они все это знают; либо слишком сложное – сотрудники еще не дошли до того уровня и не готовы воспринимать предлагаемую информацию.
5. Грейдирование. На основе аттестации целесообразно присваивать сотрудникам грейды. В советское время был аналог грейдов – разряды. Грейды имеет смысл вводить, если они не дублируют уровень должностей. То есть не должно быть такого: рядовой сотрудник – грейд 1, продавец – грейд 2, начальник отдела – грейд 3 и т.д. Такой подход лишен смысла. Грейдирование необходимо, если в организации много сотрудников на одинаковых должностях и руководство хочет создать инструменты стимулирования. Пример: продавец, старший продавец, ведущий продавец и т.п. Грейдирование – хороший аналог карьерного роста, если компания не может предложить реальный карьерный рост.
6. Держать в тонусе. Когда сотрудники понимают, что будет «сессия», то они будут учиться, стараться в течение года показывать лучшие результаты.

Какие могут быть слагаемые аттестации

Когда аттестуемые и аттестующие поняли, зачем нужна аттестация, надо определиться, что будут оценивать.

* 1. Оценка компетенций. Компания определяет потенциал развития сотрудников, может проводить грейдирование, определить зоны и методы развития. Должен появиться документ, например, «План развития Василия Иванова на 2017 год», куда включить не только обучение, но и участие в проектах, ротацию.
  2. Оценка результатов. Оценка результатов дает повод для материально мотивации или административных решений, например, повышение или понижение в должности.
  3. Постановка новых целей на следующий год и определение «правил игры». Например, каким стандартам должен соответствовать сотрудник, какие компетенции он должен проявлять в будущем году. Таким образом компания создает инструменты, чтобы провести аттестацию через год.
  4. Получение обратной связи от сотрудника. Это дает возможность провести оргдиагностику, определить зоны риска в организации, оценить мотивацию сотрудника, спрогнозировать его дальнейшее поведение.
  5. Обратная связь от руководителя сотруднику. Она способна дать дополнительную мотивацию сотруднику и дать толчок к дальнейшему развитию.
  6. Виды аттестации: классификация

1. По масштабу. Глобальная аттестация или локальная. Ежегодная аттестация – глобальная, когда компания аттестует всех сотрудников или сотрудников определенной категории. Локальная аттестация – выборочная. Ее проводят, если срочно надо найти кандидата на открывшуюся вакансию. В кризисные годы локальную аттестацию проводят, чтобы решить, с кем расстаться. Локальная аттестация подходит, если есть проблемы в определенном подразделении, например, нарушены коммуникации или дисциплин.

2. По объекту оценки. Тут три варианта. Первый – аттестация, в ходе которой оценивают только результаты: есть цели на год и компания оценивает, насколько сотрудник их достиг. Второй вариант – оценка только компетенций, которые сотрудник проявлял в течение года и которыми обладает. Аттестация дает возможность развивать сотрудника, обучать. Третий вариант – самый эффективный – в ходе аттестации оценивают и результаты, и компетенции.

Пример. Сотрудница работала в фармацевтической организации. На первых порах продавала, опираясь исключительно на личное обаяние. Клиенты были в основном статусные врачи, мужчины. Весь процесс продаж строился на том, что сотрудница говорила «Иван Иванович, мне надо выполнить план, ведь вы мне не откажете, заключите договор». По итогам года она стала лучшим продавцом. Впоследствии, когда она стала руководителем, то призналась, что если бы кто-то из ее подчиненных так продавал, то она бы его уволила. То есть, опираясь только на результаты, непонятно, тот ли метод человек применят в работе. Точно также нельзя оценивать только компетенции, так как у человека может быть потенциал, но он его не проявляет, ленится.

3. По оценивающему. Можно выделить три типа аттестации.

– Первый – внешняя аттестация с участием внешнего эксперта, самый редкий вид. Применяют, когда надо оценить сотрудника с узкими компетенциями, когда в организации больше никто ими не обладает. Например, если надо оценить финансового директора или IT-директора. Также данный тип аттестации применят в случае конфликта между ключевыми сотрудниками.

– Второй тип – внутренняя аттестация, самый частый вариант, когда сотрудников оценивает комиссия или руководитель.

– Третий тип – аттестация по методу «360 градусов». Человек оценивает себя сам, его оценивает руководитель и анонимно коллеги и подчиненные, если есть.

* 1. Участники аттестации

Участники – аттестуемый и аттестующий. В качестве аттестующего может выступать:

* Только руководитель. Это самый экономичный по времени способ, однако в случае, если руководитель знает, как это делать и у него есть мотивация;
* Руководитель и консультант из HR-отдела. Это актуально, если руководитель проводит аттестацию впервые;
* Комиссия. Такой вариант подходит в спорных ситуациях, потому что требует много времени, сложно реализовать, так как нужно собрать большое количество людей в одном месте. Кроме того – это стресс для аттестуемого.

14.4 Правила оценки компетенций

Следствие оценки компетенций – план развития сотрудника, планирование карьеры и управление потенциалом. Компетенции оценивают, если:

* это для сотрудника первая аттестация;
* результаты ниже нормы – надо понять, из-за чего возникли отклонения;
* есть ли потенциал у сотрудника или мы предполагаем, что есть, и хотим проверить;
* важно получить общую картинку, понять на каком уровне находятся сотрудники, например, чтобы планировать тренинги.

Как прописать компетенции? Если компания оценивает компетенции, то они должны быть четко прописаны и понятны всем. Вариантов может быть два.

Первый вариант – сложный в создании, но удобный в оценке, когда каждый уровень прописан. Например, компетенция «навыки проведения презентаций». Уровень мастерства означает, что человек проводит презентацию вдохновенно, меняет подходы в зависимости от аудитории. Пример описания для каждого уровня мастерства представлен в таблице.

Описание компетенции «Навыки проведения презентаций»

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень мастерства | Навыки |
| Профессионал | Четко проводит презентацию, презентация хорошо структурирована, речь четко поставлена |
| Развитие | В целом презентация успешная, по структуре, но периодически бывают сбои, сотрудник отвлекается от основной темы |
| Ноль | Презентация не структурирована, сбивчива |

Вариант второй – балльная система. Лектор предупредила, что не стоит использовать пятибалльную систему. Дело в том, что если в организации много отличников, то для них оценка 3 – очень плохо, хотя в целом 3 – это норма. Преподаватель предложила такую оценку:

* полностью соответствует;
* скорее соответствует, чем не соответствует;
* 50% на 50%;
* скорее не соответствует, чем соответствует;
* не соответствует вообще.

При подсчете рейтингов можно присвоить те же баллы каждому варианту ответов.

14.5 Основные подходы к оценке компетенций

1. Наблюдение руководителя. В течение года руководитель наблюдает, как сотрудник работает. По итогам года оценивает компетенции. Плюсы – быстро, однозначно. Минусы – нет вовлеченности сотрудника, оценка может быть необъективной.

2. Оценка компетенций сотрудником и руководителем. За 2 недели до аттестационной беседы сотрудник получает перечень своих компетенций. Он должен сам себя оценить. Результаты высылает руководителю. К встрече сотрудник должен подготовить аргументы, почему он себя так оценил. Руководитель вносит корректировки в оценку сотрудника. На встрече сотрудник и руководитель обсуждают каждую компетенцию, особенно те, оценки которых расходятся. Плюсы подхода – меньше субъективности, есть вовлеченность и мотивация сотрудника, ведь его спросили, а не навязали сверху. Минусы – дольше по времени. Кроме того, такая аттестация имеет смысл, если руководитель готов выслушать мнение сотрудника и обсудить его. Иначе это будет демотивация для сотрудника, зачем спрашивали, если аргументы сотрудника не приняли.

3. Объективное измерение компетенций методом интервью или Assessment Center. Здесь можно использовать и кейсы, и проективные вопросы.

4. Метод «360 градусов». Человек не всегда знает, как он выглядит со стороны. Главные правила метода:

* два или три (в идеале) уровня оценивающих плюс сам сотрудник.
* обязательно гарантировать анонимность;
* четко объяснить компетенции, избегая сложных формулировок;
* четкое объяснить правила и методы оценки, например, полностью соответствует, это звезда, норма и т. п. (лучше заранее прислать подробную инструкцию);
* важно сказать людям, что по итогам аттестации «360 градусов» не будет никаких увольнений, наказаний и т. п.;
* четко определить цели оценки.

4. Методы оценки результативности

Следствие оценки результатов – поощрить или наказать сотрудника. Результаты следует оценивать всегда. Преподаватель привела два варианта оценки результативности:

* управление по целям (Management by Objectives – MBO);
* KPI (Key Performance Indicators – ключевые показатели результативности).

Управление по целям (Management By Objectives). Компания ставит перед сотрудником на год цели – семь плюс минус две. При этом цели должны касаться как результатов, так и планов развития.

Пример. Цель, которая касается результатов: в течение первого-второго квартала увеличить клиентскую базу на 10%. Цель, которая касается развития: к концу первого квартала освоить технологию «СПИН-продаж» – для этого прочитать книгу Нила Рэкхема. Хорошо, когда сотрудник сам предлагает, какие цели он видит на будущий год и согласует их с руководителем. Преподаватель часто сталкивалась с тем, что сотрудник ставит перед собой больше целей, чем его начальник Еще такой подход позволяет оценить сотрудника – он занижает цели либо ставит амбициозные цели.

SMART. Цели надо формулировать по SMART-технологии.

* Сотрудник должен однозначно понимать цель. Так, если вместо «освоить технологию «СПИН-продаж» сказать «улучшить навыки продаж», то цель становится не понятной;
* Цель должна быть измеримой. Важно, чтобы человек четко знал измеритель, измеритель должен быть подконтролен сотруднику. То есть, измерять можно только те показатели, которые полностью зависят от сотрудника. Например, компания ставит цель перед руководителем отдела рекламы – увеличить объем продаж в розничных точках за счет проведения рекламной кампании. Измеритель некорректен, так как объем продаж зависит не только от рекламы, но и от работы продавцов, наличия товарного запаса и т.п. Если же при входе в магазин стоят счетчики, которые считают, сколько человек зашло в магазин, то можно поставить такой измеритель: за счет рекламной кампании увеличить посещаемость торговых точек на такой-то процент;
* Цель должна быть достижима. Если цель не достижима и нет ресурсов, то люди ничего не будут делать вообще. Также важно показать человеку, зачем достигать цели;
* Цель должна соотноситься со сроком. Например, есть годовые цели, есть цели с разбивкой по месяцам или кварталам.

5. Обратная связь со стороны руководителя

Часто руководители неверно дают обратную связь, они начинают с вопроса «Почему?», то есть ищут ответ на вопрос «Кто виноват?». Преподаватель привела два способа, как правильно давать обратную связь сотруднику.

Модель «ПРОСТО»

Модель «ПРОСТО» – аббревиатура. Это собственная разработка автора курса.

* Позитив. Начинать беседу надо с позитива, при этом не просто сказать, что «ты молодец», а привести примеры, что сотрудник сделал хорошо. Обязательно закончить на позитиве – что нужно еще сделать.
* Результат. Акцент надо делать на нужном результате, а не на том, почему появились проблемы.
* Ответственность. Добейтесь, чтобы сотрудник сам предложил что-то. Если сотрудник говорит, я должен сделать то-то, то он уже берет на себя ответственность.
* Средства. Обязательно обсудите конкретные ресурсы и меры, с помощью которых сотрудник улучшится. Например, «тебе нужно уменьшить количество ошибок в отчетах, для этого надо освоить «линки» в программе Excel. Поможет Василий Иванов, который будет твоим наставником в течение месяца».
* Точность. Надо точно обсудить, что сделать (см. пример выше).
* Объективность измерителей. Надо использовать SMART-критерии. Продолжим пример. Результат работы над уменьшением ошибок можно оценивать так: начиная со второго квартала, количество ошибок должно быть не более 1%.

Модель оценки PARLA

Это американская модель. Цель – перед аттестаций анализ проблемных ситуаций в прошлом. Суть модели:

* Problem. Надо задать сотруднику вопрос: «Была ли у вас такая-то сложная ситуация?» Например, «Василий, какие у вас были проблемные ситуации в работе с клиентами в течение года?». Человек отвечает, какие.
* Action. Надо спросить сотрудника: «Как развивались события? Как действовали вы лично?» Оцениваем компетенции, которые проявил или не проявил сотрудник.
* Result. Следующие вопросы: «Какой получился в итоге результат? Считаете ли вы его положительным или отрицательным?» Здесь оцениваем уровень требовательности сотрудника к себе.
* Learned. Вопрос: «Какой вывод (урок) вы сделали из этой ситуации?» Если сотрудник сам не может сделать вывод, надо ему помочь, с помощью наводящих вопросов.
* Applied. Завершающие вопросы: «Что уже изменилось в вашем поведении после этой ситуации? Что вы планируете изменить в будущем? Почему?» Здесь получается мини-план развития.

6. Постоянное развитие сотрудника

Если человек перестает развиваться, компания не ставит перед ним цели, то человек попадает в зону комфорта, что ведет к стагнации. Любая попытка вывести сотрудника из этого состояния, вызывает сопротивление. Но даже если удалось преодолеть сопротивление, то человек попадет в состояние хаоса, он не понимает, что делать. Как избежать отрицательных этапов и добиться, чтобы сотрудник всегда находился в позитивном состоянии? Преподаватель предложила модель замкнутого цикла «Дом изменений»:

1. Новые задачи. Надо определить новые задачи.

2. Ответственность. Надо добиться, чтобы сотрудник принял задачи и взял на себя ответственность. Для этого сотрудника надо вовлекать в обсуждение задач.

3. Поиск решений. Надо определить, какими методами можно добиться целей. По сути это план развития на год.

4. Внедрений решений

Как только все внедрено, сотрудник добился нужных результатов, наступает следующий виток – новые задачи и т.д. Если работать с сотрудниками, используя подобный цикл, то это снижает риски выгорания, демотивации из-за того, что надоело, стагнации и т.п.

Следуя из всего сказанного, аттестацию нельзя проводить для галочки. Это не даст результата. Компания получит только раздражение коллектива и негатив. Все руководители должны быть обучены, как проводить аттестацию, а участники должны быть замотивированы на аттестацию. К тому же сотрудники должны не бояться аттестации, а четко понимать, зачем компания ее проводит. Чтобы сотрудники постоянно развивались и не выгорали, необходимо применять модель «Дом изменений» – как только сотрудник достигает целей, сразу же ставить новые, более амбициозные.

Контрольные вопросы:

* 1. Аттестация: основные понятия, цели и задачи.
  2. Виды аттестации: классификация.
  3. Участники аттестации.
  4. Правила оценки компетенций.
  5. Основные подходы к оценке компетенций.

Ключевые понятия: аттестация, цели аттестации, виды аттестации, оценка компетенций

Глава 15. Разработка и внедрение системы оценки компетенций сотрудников

* 1. Цели оценки персонала. Понятия компетенции и модели компетенций

Современное образование требует разработки образовательных программ на основе профессиональных компетенций специалистов. Существует множество определений данного понятия:

* «внутренняя характеристика человека, которая позволяет ему отлично выполнять работу в определенной должности, роли или ситуации» (Д. Фергюсон, 2012 г.);
* «ряд схем или моделей поведения, которые нужны работнику для того, чтобы выполнить задачи или функции на должном уровне» (C. Woodruffe, 1992 г.);
* «это личные качества и способности, а также профессиональные знания и навыки, необходимые сотруднику для успешного выполнения своих должностных обязанностей» (А. Вучкович-Стадник, 2008 г.).

Таким образом, компетенции включают поведенческие модели, которые позволяют одним людям эффективнее выполнять работу, чем другим.

Модель компетенций – это наиболее важный для успешной деятельности сотрудника набор компетенций, который разработан для конкретной должности, с учетом уровня должности и направления деятельности. Модели компетенций показывают, как действия конкретных исполнителей приводят к наивысшим стандартам работы.

Модели дают возможность:

* компаниям – устанавливать ожидания от работников, некие стандарты качества;
* руководителям – выбирать более эффективные инструменты поиска и отбора кандидатов; четко оценивать качество работы; дают основу для обсуждения с подчиненными вопросов качества работы, их развития и карьеры;
* работникам – понять, как достичь ожидаемого уровня мастерства; оценить свои сильные стороны и профессиональные качества, которые необходимо развивать.

Шкала степени развиваемости компетенций

Три вида компетенций:

* корпоративные или ключевые компетенции – поддерживают провозглашенную миссию и ценности организации и, как правило, применимы к любой должности в организации;
* управленческие компетенции – применяемы в отношении должностей всех уровней управления. Используют для оценки руководителей;
* профессиональные или специальные компетенции – применяемы в отношении определенных должностей или групп должностей разных департаментов. Тесно связаны с задачами должности, так как они являются средством их достижения.

Модель компетенций на уровне организации содержит перечень навыков, знаний и умений, которые позволяют достигать наилучших бизнес-результатов; на уровне должности – перечень навыков, знаний и умений, которые важны в рамках конкретной должности.

Модель компетенций формируется исходя из целей организации, а также на основе задач и полномочий сотрудника на определенной функции.

* 1. Методы разработки моделей компетенций

Принципы создания модели компетенций

Чтобы разработать грамотную модель компетенций, необходимо:

* привлечь к разработке людей, которые будут использовать данную модель компетенций;
* предоставить сотрудникам полную информацию, что и почему происходит в организации;
* стремиться, чтобы поведенческие индикаторы, включенные в компетенции, подходили всем пользователям и соответствовали корпоративным стандартам.

При разработке модели необходимо ответить на четыре вопроса:

* Что представляет собой лучший результат работы сотрудника, подразделения, организации? (Фокус-группы руководителей);
* Какой мы хотим видеть компанию и как нам достичь поставленных целей? (Серия интервью с топ-менеджерами);
* Как сотрудники достигают лучших результатов? (Поведенческое интервью);
* Как действуют другие успешные организации? Каковы результаты исследований? (Бенчмаркинг).

Методы разработки модели компетенции

Существует ряд методов, которые традиционно применяют в разработке модели компетенций.

1) Метод интервью для получения поведенческих индикаторов

Задача метода – получить подробные поведенческие описания того, как сотрудник справляется со своей работой. Задача интервьюера – получить от сотрудника описание поведения, мыслей, действий, выполненных в реальных прошедших рабочих ситуациях.

Плюс метода: показывает, как лучшие исполнители управляются с конкретными задачами, то есть алгоритм действий.

Минус: значительные временные затраты.

2) Метод критических инцидентов

Задача метода – выявить модели поведения сотрудника в критическом инциденте. Акцент не на повседневных делах, а на событиях, имеющих успехи либо неудачи.

Критический инцидент – поведение в ситуации, которое уже свершилось; существенно отразилось на успешности работы; было довольно коротким; произошло с непосредственным участием опрашиваемого; случилось относительно недавно.

То есть необходимо вспомнить пример рабочей ситуации, в которой поведение сотрудника (за последний год):

* помогло достичь высоких результатов;
* помешало достичь высоких результатов.

3) Метод экспертной оценки

Собирают группу экспертов из супервайзеров над изучаемыми позициями, лучших исполнителей данной работы, сторонних экспертов, возможно, HR-специалистов, которые хорошо знакомы с работой оцениваемой должности.

Задача экспертов – обсудить личные характеристики сотрудников, необходимые для выполнения работы на адекватном (минимально приемлемом или пороговом) и высшем уровнях. Далее – расставить приоритеты характеристик в зависимости от их важности в успехе работы.

Плюсы метода:

* быстрый и эффективный сбор большого количества ценных данных;
* эксперты получают знания о концептах компетенций, методах оценки и переменных;
* участие экспертов может способствовать консенсусу и поддержке данных исследований.

Минус метода: возможное определение самобытных или корпоративных элементов. Подобные элементы хорошо звучат и отражают традиции организации, но не прогнозируют компетентное исполнение.

4) Обзоры и опросники

Задача метода – составить рейтинг компетенций (индикаторов компетенций или поведения) в соответствии с важностью в эффективном исполнении работы, частоты требования данной компетенции и т. п. Рейтинг составляют сотрудники на основании опросников, которые разрабатывают эксперты организации или внешние консультанты.

Плюсы метода:

* опросники обеспечивают быстрый и дешевый сбор достаточного количества данных для статистического анализа;
* рассылка опросников позволяет многим сотрудникам внести свой вклад и прийти к согласию в отношении фактов, полученных в ходе исследования.

Минусы метода:

* данные ограничены пунктами и концептами, входящими в обзор, поэтому зачастую упускаются компетенции, которые не были включены в обзор его организаторами. Данные обзоров могут подкрепить самобытные или корпоративные компетенции, не прогнозирующие исполнение;
* метод может оказаться неэффективным из-за неправильно составленных вопросов и выбора аудитории для опроса.

5) Метод прогностического интервью

Задача метода – сделать список компетенций, выраженных в поведенческих терминах, отражающих свойства, требуемые для достижения целей бизнеса.

Структура прогностического интервью:

1. Выясните факторы, которые влияют на развитие организации. Составьте прогноз бизнес-среды организации на следующие три – пять лет.

2.Выясните корпоративные коммерческие цели на следующие три – пять лет. Изучите бизнес-стратегию для достижения данных целей.

3.Оцените последствия планов для сотрудников. Для этого ответьте на вопросы:

* какие новые позиции потребуются в соответствии с этой стратегией?
* на какие позиции они похожи?
* какие существующие позиции заменят?
* на что они похожи?

4.Выясните, какие компетенции понадобятся: Для этого ответьте на вопросы:

* какие свойства сотрудников (знания, навыки, установки, стиль, ценности) потребует бизнес-стратегия?
* как это можно описать в терминах поведения?

6) Прямое наблюдение

Эксперты наблюдают за поведением сотрудников на оцениваемой должности, выявляют их поведенческие индикаторы в успешных и неуспешных ситуациях.

Плюс метода: хороший способ определить или проверить компетенции, предложенные группами экспертов, при обзорах или в интервью по получению поведенческих примеров.

Минусы метода: метод дорог и неэффективен. Большинство людей переживают лишь несколько критических инцидентов на работе в году. Наблюдателю потребуется масса времени, чтобы получить шанс увидеть что-то важное.

Правильно выполненный метод интервью для получения поведенческих индикаторов предоставляет столько же информации о критических инцидентах, как прямое наблюдение, только более эффективно. Интервью в течение 60–90 минут может дать практически такие же полезные данные, как неделя интенсивного наблюдения или год регулярной рабочей активности.

* 1. Подходы к разработке компетенций. Ошибки процедуры. Уровни развития компетенций

Ошибки при разработке модели компетенций:

1. Поверхностный выбор метода или неглубокая проработка. В этом случае модель окажется неэффективной. Или наоборот, сверхглубокая проработка, из-за чего модель может быть громоздкой, сложной к восприятию.

2. Полное заимствование модели компетенции у другой организации. В этом случае модель неактуальна для сотрудников другой организации, так как они не увидят связь описанных примеров поведения со своей работой.

Уровни развития компетенции

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 0-й уровень | Уровень некомпетентности | Сотрудник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее развивать |
| 1-й уровень | Уровень развития | Сотрудник находится в процессе освоения компетенции. Понимает ее важность, однако не вполне и не всегда эффективно проявляет ее на практике |
| 2-й уровень | Уровень опыта | Стандарт деятельности. Сотрудник полностью освоил компетенцию, эффективно применяет ее во всех рабочих ситуациях |
| 3-й уровень | Уровень мастерства | В дополнение к «Уровню опыта» – сотрудник способен применять компетенцию в ситуациях повышенной сложности |

После формирования модели компетенции проверьте ее на эффективность.  
Для этого используйте показатели эффективности оценки:

* валидность: насколько методы проведения оценки отражают объективную реальность;
* надежность: насколько результаты оценки устойчивы во времени.

Тестирование модели

1. Руководитель формирует выборку респондентов из самых лучших и самых худших сотрудников.

2. Менеджер по оценке проводит с ними интервью по компетенциям, оценивает представленность компетенции в баллах.

3. Менеджер по оценке соотносит результаты интервью с оценкой руководителя.

* 1. Внедрение модели компетенций. Этапы оценки

PR внедрения моделей компетенций:

* создайте образы компетенций, привяжите их к ценностям компаний. Для этого используйте метафоры, пословицы, сентенции;
* выберите последовательность и частоту упоминания подачи принципов, заложенных в модели компетенции. Просите руководителей упоминать о компетенциях в речи. Используйте плакаты и другие способы агитации;
* используйте отличительные «фишки» – оригинальные названия компетенций, жаргон, сленг и т. д.;
* найдите людей, соответствующих максимуму по компетенциям, и используйте их в «рекламе» модели;
* увяжите компетенции и истории успеха, которые есть в организации;
* разработайте документы по использованию модели компетенций (например, инструкцию для проведения интервью при подборе), алгоритм проведения оценки (например, при аттестации: бланки, вопросы и т. д.), примеры развивающих действий для каждой компетенции;
* обучите линейных руководителей использовать модели компетенций.

Этапы оценки:

1. Самооценка сотрудника;
2. Оценка руководителя;
3. Беседа по согласованию оценок и выделение приоритетных для развития компетенций;
4. Подготовка предложений по плану индивидуального развития (оцениваемый готовит самостоятельно);
5. Итоговое согласование плана индивидуального развития, методов и инструментов развития.

15.5 Практическое применение модели компетенций. Кейс

При построении модели компетенций в одной из российских организации был сделан анализ стратегических целей развития бизнеса и выявлены проблемы работы с кадрами. На основании полученных данных сформировали ожидаемый результат от внедрения компетенций – «разработать систему, которая позволит закрыть к 2018 году 80 процентов ключевых должностей внутренними кандидатами».

Были определены конечные продукты процесса:

* модели компетенций «Специалист» и «Менеджер» соответствуют стратегии организации;
* реализация планов индивидуального развития (ПИР);
* карты развития карьеры для кандидатов кадрового резерва организации.

В алгоритм формирования модели компетенций включили 8 шагов:

1. Анализ и выбор методов формирования компетенций;
2. Определение группы экспертов из числа ключевых сотрудников;
3. Проведение индивидуальных встреч и опросов экспертов;
4. Сбор и анализ полученной от экспертов информации: пул поведенческих индикаторов;
5. Проект модели компетенций;
6. Согласование модели с экспертами, тестирование в фокус-группе;
7. Получение обратной связи, внесение корректировок;
8. Утверждение модели компетенций.

На начальном этапе выбора метода анализа компетенций поставили цель определение нужных компетенции. Для этого организовали работу фокус-группы топ-менеджеров и получили список компетенций для формирования модели. Затем сделали анализ должностной инструкции и бизнес-процессов организации, разбили компетенции разных должностей по уровням развития.

В результате данного этапа были выбраны следующие компетенций специалиста:

* нацеленность на результат;
* нацеленность на эффективность;
* готовность к изменениям, инновациям;
* обучаемость и саморазвитие;
* эффективная коммуникация;
* работа в команде;
* профессионализм.

Данные компетенции путем усложнения переформулированы в компетенций руководителя:

* управление результативностью;
* управление эффективностью;
* внедрение изменений и инноваций;
* саморазвитие и развитие персонала;
* лидерство;
* стратегическое мышление;
* профессиональная экспертиза.

На следующем этапе определили поведенческие индикаторы, которые характеризуют каждую компетенции. Было проведено интервью с руководителями, ключевыми сотрудниками и анкетирование сотрудников. Сделан анализ полученных данных и структурирование методом ранжирования. В итоге получили индикаторы по каждой компетенции.

При комплексной оценке выяснили, что в организации используют пять оценочных шкал:

«А+» – значительно превышает ожидания;  
«А» – превышает ожидания;  
«В» – соответствует ожиданиям;  
«С» – ниже ожиданий;  
«D» – не соответствует ожиданиям.

Оценка компетенций включает два этапа:

* самооценка. Сотрудник оценивает себя по каждой компетенции, выделяет свойственные ему индикаторы поведения;
* оценка непосредственного руководителя. Руководитель оценивает подчиненного на основании анализа работы и наблюдений.

Результаты самооценки и оценки руководителя сравнивают с ожидаемым профилем.

По результатам оценки компетенций принимаются решения:

* разработать план индивидуального развития сотрудника;
* разработать план обучения сотрудника;
* выдвинуть сотрудника в кадровый резерв.

Сложности при внедрении системы:

* недостаточные компетенции руководителей, как следствие, завышение итоговых оценок;
* недостаточное количество примеров поведения для аргументации той или иной оценки;
* сложный процесс обработки результатов – в форме excel.

Пути преодоления сложностей:

* автоматизация системы оценки компетенций;
* увеличение количества обучающих встреч с руководителями. Детальная проработка программ сопровождения;
* в процедуру внесен этап утверждения итоговой комплексной оценки на уровень «Руководитель +1»;
* внедрен «Дневник эффективности»: фиксация примеров поведения для аргументации той или иной оценки по каждой компетенции.

Методы индивидуального развития.

70% – рабочие задания, проекты (анализ опыта, приобретаемого в процессе решения рабочих задач, либо участия в проектах; акцент на собственных действиях сотрудника);

20% – обратная связь от руководителя и коллег, коучинг, наставничество;

10% – тренинги и литература (корпоративная библиотека, список книг для развития каждой компетенции).

Результаты использования модели компетенций для отбора сотрудников в кадровый резерв:

* всех сотрудников, которые получили оценку «А», повысили в должности в течение года;
* 0 тенге расходов на подбор и адаптацию новых сотрудников;
* повысили привлекательность бренда работодателя для сотрудников.

Таким образом, организации, которые используют компетенции как инструмент для комплексного решения задач: подбор, оценка, развитие, кадровый резерв и мотивация, работают плодотворно. Чтобы разработать грамотную модель компетенций, работающую для конкретной организации, необходимо привлечь к разработке людей, которые будут использовать данную модель компетенций; предоставить сотрудникам полную информацию, что и почему происходит в организации; стремиться, чтобы поведенческие индикаторы, включенные в компетенции, подходили всем пользователям и соответствовали корпоративным стандартам.

Контрольные вопросы:

1. Цели оценки персонала. Понятия компетенции и модели компетенций.
2. Методы разработки моделей компетенций.
3. Подходы к разработке компетенций. Ошибки процедуры. Уровни развития компетенций.
4. Внедрение модели компетенций. Этапы оценки.
5. Практическое применение модели компетенций. Кейс.

Ключевые понятия: модель компетенций, компетенция, уровни развития компетенций, этапы оценки, внедрение модели, применение модели, кейс.

Литература

Основная:

1. Витчак Е. Разработка и внедрение системы обучения персонала: конспект. М.: Школа директора по персоналу. 2018.5с.
2. Витчак Е. Управление талантами. Кадровый резерв: конспект. М.: Школа директора по персоналу. 2018.20с.
3. Иванова С. Современные методы оценки персонала. Аттестация и оценка персонала: конспект. М.: Школа директора по персоналу. 2018.13с.
4. Иванова С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. Альпина Паблишер, 2017.268с.
5. Иванова С. Управление результативностью персонала. Контроллинг. М.: Школа директора по персоналу. 2018.4с.
6. Крайчинская С. Современные креативные методы поиска и оценки кандидатов: конспект. М.: Школа директора по персоналу. 2018.4с.
7. Козлова  Т.А. Как внедрить профстандарты: конспект. М.: Школа директора по персоналу. 2018.14с.
8. Кузьмина Т. Управление персоналом в условиях кризиса: конспект. М.: Школа директора по персоналу. 2018.9с
9. Кузьмина Т. Планирование и бюджетирование в HR: конспект. М.: Школа директора по персоналу. 2018.7с.
10. Курбанова А. Стратегическое управление персоналом в документах: конспект. М.: Школа директора по персоналу. 2018.11с.
11. Лесных Е. Разработка и внедрение системы оценки компетенций сотрудников: конспект. М.: Школа директора по персоналу. 2018.9с.
12. Миронова М. Эффективная система нематериальной мотивации: конспект. М.: Школа директора по персоналу. 2018.18с.
13. Щеглов Д. Создание эффективной команды HR-отдела: конспект. М.: Школа директора по персоналу. 2018.12с.
14. Шматкова К. HR-стратегия управления персоналом: конспект. М.: Школа директора по персоналу. 2018.6с.

Дополнительная:

1. <https://online.zakon.kz/document/?doc_id=38910832>
2. <https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president/poslanie-prezidenta-respubliki-kazahstan-nnazarbaeva-narodu-kazahstana-31-yanvarya-2017-g>
3. <https://atameken.kz/uploads/content/files/%D0%9D%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BA%D0%B0%20%D0%BA%D0%B2%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%84%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B9_2016.pdf>
4. <https://present5.com/izmeneniya-trudovogo-zakonodatelstva-2014-goda-kak-primenyat-na/>

